

El subsector maderero en las Segovias: Hacia la reconstrucción de una cadena rota

*Túpac Barahona
Mario Davide Parrilli
Eddy Narváez Durán
Regis Mairena Durán*

Cuaderno de investigación no. 9

Nitlapán/UCA

ADESO "Las Segovias"

El subsector maderero en las Segovias: Hacia la reconstrucción de una cadena rota

Túpac Barahona

Mario Davide Parrilli

Eddy Narváez R.

Regis Mairena Durán

Autores

Túpac Barahona
Mario Davide Parrilli
Eddy Narváez R.
Regis Mairena Durán
del equipo de investigación
del Instituto de Investigación y Desarrollo, Nitlapán/UCA

Diseño y diagramación

Kathy Sevilla Zelaya
Centro Editorial de la Mujer

© Asociación para la Investigación del Desarrollo Sostenible
de las Segovias

ADESO "Las Segovias"

No. RUC: 041295-9574
Telefax: (505) 0-7133550
No. perpetuo: 616
Apdo. 60 - Estelí

Correo electrónico: adeso@nicarao.org.ni / adeso@sduccn.org.ni
Dirección: Boulevard Pancasán,
Pepsi 1 c. al norte, Estelí, Nicaragua
Director Ejecutivo: Lic. Rodolfo Flores Medina

Esta publicación fue emprendida por la Asociación para la Investigación del Desarrollo Sostenible de las Segovias, ADESO "Las Segovias", a través de Nitlapán/UCA, con el apoyo financiero del Ministerio de Cooperación al desarrollo de los Países Bajos. Se estimula la citación. Se pueden traducir y/o reproducir extractos cortos del texto sin previo permiso, a condición de que se indique la fuente. Para la traducción o reproducción del texto total se deberá notificar de antemano a ADESO.

Managua, Nicaragua
Noviembre 1999

Presentación

El presente trabajo de investigación realizado en las Segovias gira alrededor del tema “El bajísimo nivel de transformación de la materia prima regional”, que la Asociación para el Desarrollo Sostenible (ADESO) de las Segovias quiso realizar en vista de la posible creación de alternativas económicas para el desarrollo regional.

Tomando esta temática general como marco del trabajo, el equipo de investigación sobre la pequeña industria de Nitlapán ha escogido la cadena maderera como el campo específico de aplicación del estudio, por representar una de las cadenas productivas más relevantes en la región. El último estudio realizado sobre la región I da un valor de alrededor de 104,000 hectáreas de territorio dedicada al bosque [Marklund y Rodríguez, 1993]. Probablemente, este territorio se ha reducido en los años noventa, aunque las Segovias quede con un patrimonio relevante de recursos forestales explotables.

Tal fortaleza natural hace que una estrategia de desarrollo regional no pueda descuidar un sector tan importante como el sector maderero, que además de basarse en una de las realidades forestales más ricas del territorio nacional, se funda también en la presencia de una buena tradición artesanal, que ha encontrado en las ciudades de Estelí y Ocotlán su más firme arraigo histórico y socioeconómico.

El caso de las Segovias es muy representativo del país en general, dado que muestra la realidad de una cadena rota, donde la materia prima sólo recibe un primer procesamiento y luego sale para el exterior, a beneficio de importadores y traficantes extranjeros de madera. La industria nacional de productos de la madera sólo constituye un pequeñísimo porcentaje del volumen de madera extraído anualmente. De esta manera, falta también un impulso adecuado a actividades de reforestación en la región, debido a la falta de un cliente que compre regularmente y así permita ver la rentabilidad del bosque y la importancia de una planificación estratégica de la producción forestal.

El presente trabajo se divide en cuatro estudios, que están orientados a determinar el contexto productivo en el cual se desarrolla la cadena maderera, así como las sugerencias para la acción de las organizaciones privadas y públicas que quieren aportar al desarrollo de la rama entera.

El primer trabajo es sobre la cadena en su conjunto: esta investigación busca evidenciar un primer mapa subsectorial o sea un mapa de los principales canales de aprovechamiento del recurso forestal y del conflicto de intereses que surge en tal medio. En particular, tal estudio busca identificar y comparar las cadenas y su rentabilidad, aunque vista no solamente en términos económicos, sino también sociales y ambientales. La investigación concluye identificando las cadenas que tienen el mayor potencial de crecimiento, con especial referencia a los factores productivos regionales y a una lógica de desarrollo que no sea simplemente explotadora, sino que tome

en cuenta los efectos sociales y ambientales del crecimiento de determinadas actividades y postule la necesidad de prever una sostenibilidad y coherencia de tal crecimiento.

Este primer estudio prepara y sirve de base al segundo, que se enfoca en el verdadero centro de interés del proyecto investigativo: la industria mueblera de las Segovias. El análisis se centra en un diagnóstico de la competitividad de tal industria y en la identificación de una primera tipificación de productores industriales.

El objetivo de tal estudio es diagnosticar el nivel de desarrollo de la industria relativa a la cadena maderera así como un esbozo de la heterogeneidad productiva existente a su interior. Este último aspecto sirve para entender las diferentes lógicas existentes en este medio, y, en consecuencia las distintas características, potencialidades y necesidades. Todo esto es básico para poder definir intervenciones apropiadas según el tipo de productor y respetando sus reales necesidades. El crecimiento de la competitividad de la industria es el objetivo global del esfuerzo investigativo, dado que expresa la capacidad de la economía regional de insertarse de otra manera en el mercado globalizado, creando unas oportunidades de empleo e ingreso ahora no existentes y, entonces, unas oportunidades de generar un mejor bienestar socioeconómico en la población local.

Paralelamente el análisis se ha enfocado en el sector exportador, tercer estudio, por ser el eslabón que pone en contacto la industria con un mercado de más amplio potencial, en particular por el volumen de producción que puede impulsar y por los mejores precios que puede pagar. En muchos análisis de las décadas pasadas se ha considerado el eslabón comercial como un eslabón explotador, por su capacidad de retener la mayor parte del valor agregado unitario y global de la producción nacional.

Sólo en los últimos años se ha dado una interpretación distinta de la función de este actor económico y se ha subrayado su importancia en generar clientes para los productores primarios y secundarios, mediante la búsqueda de nuevos mercados o nichos de mercado en base a un conocimiento y una especialización que han adquirido en el tiempo y a talentos naturales que no son propios de los productores, más acostumbrados a trabajar manualmente que dialécticamente. El estudio se refiere a los pocos casos existentes de la región en esta actividad, así como a un análisis detallado de dos de los mercados cercanos más interesantes: la capital de El Salvador, San Salvador, y de Honduras, Tegucigalpa.

Finalmente, el último estudio se ha centrado en identificar las instituciones públicas y privadas de apoyo al sector maderero, desde las instituciones que trabajan para la defensa del bosque hasta las instituciones gremiales que apoyan los madereros y aserraderos regionales, hasta las ONG y demás organizaciones que apoyan a los pequeños productores industriales de las Segovias. El objetivo de tal trabajo es dúplice. Por un lado, se trata de identificar cuáles son los actores externos a la cadena y que pueden ayudar a su desarrollo; por otro lado, se trata de conocer sus actividades y, por lo tanto, facilitar su coordinación eficiente al mismo tiempo que, así, se puede

identificar cuáles son los servicios faltantes en el sector y, finalmente, cuáles son las prácticas más exitosas, que merecen ser subrayadas ante los demás actores en vista de una replicación de las mismas y de sus resultados.

La esperanza es que estos productos de investigación puedan servir de estímulo para que las mismas instituciones puedan trabajar más finamente en el desarrollo sectorial y para que los demás individuos y la sociedad de las Segovias en su conjunto tengan instrumentos de conocimiento más finos de su realidad y potencialidades económicas.

*Equipo de Pequeña Industria
Nútlapán/Universidad Centroamericana
Managua, noviembre de 1999*

Índice

Análisis subsectorial en la rama madera/muebles: El caso de las Segovias	1
Introducción	3
I. Marco teórico y metodología	5
II. Las principales cadenas existentes en las Segovias	11
III. Evaluación económica, social y ecológica de las cadenas	19
IV. Cuellos de botella y potencialidades de las cadenas	37
V. Propuestas de acciones que se podrían implementar	43
Bibliografía	47
 La competitividad de las pequeñas mueblerías en las Segovias: Los casos de Estelí y Ocotal	 49
Introducción	51
I. Marco teórico y metodológico	52
II. La tipología de productores en las Segovias	58
III. Un enfoque dinámico de desarrollo	70
IV. Para una estrategia de desarrollo regional	75
Bibliografía	84

La exportación de muebles de las Segovias	85
Introducción	87
I. Marco analítico y metodología	88
II. La exportación de muebles: una reseña global	91
III. Resultados del estudio	94
IV. Los mercados de muebles de madera de Honduras y El Salvador	101
V. Recomendaciones para el apoyo a la exportación	109
Bibliografía	112
 Instituciones de apoyo al subsector madera/mueble en las Segovias	 113
Introducción	115
I. Metodología	116
II. Instituciones y organizaciones de apoyo al subsector	117
Bibliografía	144
Anexos	145

Análisis subsectorial en la rama madera/muebles: El caso de las Segovias

Túpac Barahona
Mario Davide Parrilli

Introducción¹

La rama madera/muebles es un subsector sumamente relevante en las Segovias, pues cubre gran parte del territorio y contribuye de manera consistente en la economía territorial. En efecto, las Segovias cuentan con 100,000 hectáreas de bosques, de las cuales 94,000 son de pinares y 10,000 de latifoliadas [Marklund y Rodríguez, 1993], además de tener otras 300,000 hectáreas de bosques potenciales (con manejo adecuado), o sea de matorrales y tacotales. Desde el punto de vista del aserrado de la madera, las Segovias tienen alrededor de 30-35 aserraderos activos (de los 90 existentes a nivel nacional), los que involucran también alrededor de 400-500 trabajadores. Al mismo tiempo, especialmente en las ciudades de Estelí y Ocotal, la industria de la madera es bastante desarrollada, involucrando alrededor de 120 talleres en la primera y 50 en la segunda ciudad y alrededor de 1,000 entre micro y pequeños empresarios con sus trabajadores.

Esta investigación intenta analizar la realidad de la producción forestal en las Segovias, evaluando su capacidad de generar valor agregado, ingresos y empleo. Por eso, el estudio analiza la cadena madera/muebles en sus componentes, pero en relación a la diferenciación que es posible realizar de distintos canales de elaboración y comercialización de la misma madera, a veces aserrada para la exportación, otras transformada en muebles para el mercado nacional, otras para la producción de cajas para puros de exportación, etc. La comparación entre tales canales ayuda a entender el potencial de desarrollo del subsector y a aclarar el campo de opciones existentes a los hacedores de política económica municipal, regional y quizá hasta nacional.

El interés del estudio se enfoca en la necesidad de *reconstituir la cadena forestal*, dado que esta aparece rota a la mitad. Actualmente, la materia prima sólo recibe un primer procesamiento y, en su mayoría, sale del país aserrada. Los productores industriales regionales no logran aprovechar significativamente esta materia prima por razones que tienen que ver con su propia debilidad competitiva así como con la falta de un mercado suficientemente amplio de productos acabados en madera. La falta de tal industria también quita un atractivo importante para que la producción primaria (forestal) reciba la debida atención y sea incorporada en una lógica reproductiva para los fines del desarrollo regional. Al momento, los productores forestales no

¹ Este documento, así como los demás, se realizó en julio de 1999 y, por tanto, no involucra un análisis de los efectos del nuevo decreto presidencial que, eliminando el anterior decreto de prohibición de corte de maderas preciosas, dispone un nuevo impuesto del 7.5 por ciento sobre el valor de la madera aserrada que se encuentra en los aserraderos.

tienen un mercado suficientemente regular y amplio para sus árboles y no invierten seriamente en actividades de reforestación, con obvios problemas de largo plazo para el bosque y el ecosistema en general.

Es así que el análisis busca concentrarse en la comparación del diferente potencial de generación de valor agregado de las diferentes cadenas, para enfatizar aquellas cadenas —como la cadena de producción de muebles en pino— que muestran un potencial importante para solucionar tales rupturas estructurales del subsector y ofrecer soluciones competitivas a la economía regional. El estudio quiere también investigar los tipos de enchufe existentes entre los eslabones y sus “cuellos de botella”, que contribuyen a determinar la mayor o menor eficiencia y competitividad de los distintos canales. Por último, la investigación se preocupa por identificar los nodos que pueden ayudar a solucionar tales “cuellos de botella”, impulsando la rama a través de sus mejores canales y del eslabón o nodo que puede tener efectos multiplicadores con respecto al resto del canal.

En una primera sección se presenta el marco analítico y la metodología del estudio, con especial referencia a su utilidad. Luego, en la sección 2, se presentan y describen en detalle las principales cadenas de elaboración y comercialización de los productos de la madera en las Segovias, explicando su funcionamiento y dando una idea del peso que tienen dentro del subsector. En la tercera sección se evalúa la capacidad de generar valor agregado de cada cadena, así como de sus efectos sociales y ecológicos (eficiencia social y ecológica), con el fin de determinar cuáles son las cadenas más interesantes desde el punto de vista del desarrollo de las Segovias y del país. La sección cuatro trata el tema de los “cuellos de botella” que obstaculizan el crecimiento de estas cadenas más interesantes, mientras la quinta presenta propuestas para fomentar su desarrollo.

I. Marco teórico y metodología

1. El análisis subsectorial

El marco teórico de esta investigación retoma las ideas fundamentales del enfoque denominado *análisis subsectorial*, desarrollado principalmente por la escuela de Michigan [Boomgard, et al., 1986], enriqueciéndolo con el aporte de otros investigadores y adaptándolo para los fines específicos de la misma.

La innovación que aporta el análisis subsectorial es la concepción de las empresas o unidades económicas no como entidades aisladas que funcionan de manera independiente, sino como eslabones que forman parte de distintas cadenas o canales de producción y comercialización a través de los cuales se procesa la materia prima desde su estado bruto hasta llevarla al consumidor final bajo la forma de un producto elaborado. Entonces, el *subsector* se entiende más en un sentido transversal, como una red que cruza varios sectores, y no tanto como una pequeña pieza de un sector particular. Se define como “el conjunto de canales alternativos en un sistema de producción y distribución de un producto o un grupo de productos muy similares” [Op. cit.; p. 7].

Esta noción de *coordinación vertical* entre empresas resulta particularmente valiosa para nuestro estudio, cuya preocupación central es la generación de un mayor valor agregado a partir de la materia prima forestal (los bosques) de las Segovias. El proceso de agregación de valor transcurre precisamente a través de los diferentes canales del subsector, tomando características específicas y variando en dependencia de cuál cadena se trate. Se verá cómo, por ejemplo, el procesamiento de la materia prima que se realiza en ciertas cadenas es bastante limitado, llegando solamente hasta la fase de la madera aserrada. En otros canales más complejos, las funciones de procesamiento y comercialización se han desarrollado y especializado mucho más, llegando incluso hasta la comercialización de muebles en tiendas de centros comerciales.

Otro elemento valioso del concepto de subsector es su definición como un *conjunto de canales* o cadenas de producción y distribución alternativos que compiten entre sí por el abastecimiento de la materia prima y por insertarse mejor en los mercados finales. La capacidad de diferenciar y dimensionar el peso que tienen estos distintos canales, en vez de tratar al subsector como una vía única, resulta clave para entender las relaciones de fuerza y la influencia que ejercen ciertos polos críticos² sobre el resto de los actores de las cadenas.

Muchas veces las cadenas se tejen y se diferencian por la influencia de un actor fuerte, como puede ser un gran abastecedor que suplente la mayor parte de la materia prima a los siguientes eslabones, o un distribuidor mayorista que controla casi todo el espacio comercial y demanda grandes cantidades de producto a los eslabones que lo preceden.

En el caso de la rama madera/muebles de las Segovias, se verá cómo los empresarios que manejan los aserraderos constituyen un eslabón sumamente poderoso, que organiza la extracción y el comercio de casi toda la madera de pino de la región. A estos eslabones fuertes, que los economistas industriales franceses del grupo ADEFI³ llamaron *polos críticos* [Dufour y Torre, 1985], fueron conceptualizados por los autores de la Escuela de Michigan como “*nodos*”, y se definen como “aquellos puntos en que grandes volúmenes de productos pasan a través de pocas manos o por espacios geográficos restringidos” [Boomgard, et. al., 1992].

En ciertos casos, las cadenas también se diferencian unas de otras porque ofrecen productos finales con apariencias y/o calidades diferentes, que se dirigen a un tipo de consumidor diferente [De Herdt, 1994]. Para los fines de este estudio, hemos considerado crucial este aspecto de las diferencias en los productos y mercados finales, hasta el punto que haremos una utilización bastante flexible del concepto de subsector, sin limitarnos a estudiar las cadenas que terminan en “un mismo producto, para un mismo mercado”.

En ese sentido, retomaremos el concepto de “ramas” (*branches*), que se menciona en la literatura francesa [Monfort, 1985; Dufour y Torre, 1985], y que se refiere a las diferentes cadenas que hacen uso de un mismo tipo de materia prima para procesarla y obtener diferentes productos. En el caso de las Segovias, analizaremos, entonces, cinco cadenas que utilizan una materia prima similar —la madera aserrada— pero que obtienen productos finales bien diferenciados —madera simplemente aserrada, muebles de pino, muebles de madera roja, cajas de puros.

Los elementos o variables fundamentales a tomar en cuenta para describir la diversidad de cadenas de un subsector, según sugieren los autores de la Escuela de Michigan, son [Boomgard, et. al., 1986]:

² Se retoma el concepto de polos críticos del artículo de Dufour y Torre (1985) “*Filières et Structures Polaires*” (Cadenas y Estructuras Polares), donde los autores proponen la idea de que las cadenas se estructuran en torno a polos más fuertes que ejercen su influencia sobre los demás elementos de las cadenas.

³ ADEFI: Association pour le Développement des Études sur la Firme et l’Industrie (Asociación para el Desarrollo de las Investigaciones sobre la Empresa y la Industria).

- *Funciones.* Se refiere a cada uno de los pasos o transformaciones en la secuencia de actividades de producción y comercialización del producto. Esta secuencia de funciones puede ser, por ejemplo, el manejo del bosque para producir madera, la tumba y troceo de los árboles, el transporte de las trozas a un lugar accesible, el transporte hasta el aserradero, el aserrado de la madera, la comercialización de la madera aserrada, la producción de muebles, la comercialización de los muebles.
- *Mecanismos de coordinación entre funciones.* El paso del producto de una etapa de transformación a otra requiere de un vínculo o mecanismo de coordinación entre funciones. Estos vínculos se pueden establecer a lo interno de una misma empresa que controla varias fases del proceso (cadena integrada), a través de un sistema de gerencia y planificación de las actividades; o a través de la compra-venta del producto en un mercado abierto o por medio de contratos establecidos.
- *Actores participantes.* Son las empresas o unidades económicas que se encargan de la realización de una o varias funciones dentro de la cadena, y que determinan el tipo de vínculos entre funciones tanto a lo interno de la propia empresa, como a través de relaciones con otras empresas que están “hacia delante” y “hacia atrás” en la cadena.

Basándose en las variables anteriores se puede delinear la estructura de las cadenas. Para sopesar o dimensionar el peso de cada cadena y de los actores dentro de ellas, se recurre a algunos indicadores básicos como: el número de empresas y de trabajadores de cada eslabón, los volúmenes de producto que están en flujo, los valores monetarios de la producción en cada eslabón. Todos estos elementos se plasman en el *mapa subsectorial*.

Además de describir y sopesar la estructura del subsector, el análisis subsectorial entra en aspectos más evaluativos sobre la eficiencia y la calidad productiva de las cadenas. De Herdt (1994) propone un análisis comparativo de las diferentes cadenas para ver cuál(es) de la(s) cadena(s) resulta más interesante desde el punto de vista de la sociedad en su conjunto (sea de una región o del país entero). Entre los indicadores de comparación sugiere algunos de carácter más económico como los volúmenes de venta y el valor agregado, y otros de carácter más social como la distribución de los ingresos.

Para los fines de nuestro estudio, además de los criterios económicos y sociales, añadimos un criterio sobre la sostenibilidad ecológica de los bosques, que son la fuente de la materia prima del subsector. Aplicando todos estos indicadores se puede llegar a identificar una o varias cadenas, o segmentos de cadenas, que son más interesantes para el desarrollo regional y nacional, y que convendría fortalecer.

Obviamente, las consideraciones de naturaleza política y cultural deben tener la consideración que se merecen, a fin de determinar en qué cadena y actores apostar para el desarrollo territorial. Por ejemplo, puede ser que una o dos grandes empresas

de productos de la madera vinculadas a pocos grandes productores forestales constituyan la cadena más fuerte económicamente; sin embargo, los efectos en el contexto socioeconómico son bajos, por ser empresas de alta intensidad de tecnología y reducida generación de empleo, y por distribuir de manera desigual los ingresos. En este sentido, nuestra investigación apostará más a las cadenas que tienen un mayor impacto socioeconómico en la generación de empleo y distribución equitativa de los ingresos, como son las cadenas de los pequeños y medianos productores de muebles.

Para explicar por qué existen cadenas menos eficientes que otras desde el punto de vista de la sociedad, el análisis subsectorial enfatiza las diferencias en la calidad y cantidad de los vínculos o mecanismos de coordinación existentes entre los actores de las cadenas. A este nivel, se analizan los tipos de problemas que enfoca la Nueva Economía Institucional, que enfatiza cómo los costos de información y transacción, especialmente en un contexto donde los actores tienen posiciones asimétricas en el mercado, ejercen mucha influencia en el tipo de contratos y en los niveles de integración vertical que existen en las cadenas.

Es así como un actor con una posición fuerte en el mercado, como pueden ser los dueños de aserraderos en las Segovias, prefieren vincularse con los mercados que demandan grandes volúmenes de madera y ofrecen modalidades de pago seguras y oportunas, como es el caso del mercado de exportación de madera aserrada; en vez de esforzarse por mejorar el abastecimiento de madera para los muebleros que demandan cantidades pequeñas, con una calidad muy particular, y con una demanda muy eventual. A estos aserraderos también les puede interesar controlar las funciones de producción y extracción de madera, adquiriendo sus propias áreas de bosque y manejando su propio equipo de extracción, para evitarse las complicaciones que implica establecer un sinnúmero de pequeños contratos de abastecimiento de madera.

Una vez que se han evaluado las cadenas e identificado cuáles son las que conviene fomentar, el análisis subsectorial entra en aspectos más prácticos sobre las políticas y mecanismos para promover el desarrollo del subsector. Se analizan los *cuelllos de botella* que bloquean el desarrollo de las cadenas más interesantes y las *potencialidades* que existen para el incremento de la actividad productiva y comercial a lo largo de ellas. A este punto es relevante la incidencia sobre los nodos o polos críticos de las cadenas, pues la influencia ejercida sobre ellos trae efectos multiplicadores sobre el resto de los eslabones, haciendo más efectivas y eficientes las intervenciones de fomento del desarrollo territorial.

Por ejemplo, en el análisis de las Segovias sugeriremos que una política de apoyo para desarrollar a los talleres más fuertes de las mueblerías de pino puede desencadenar efectos positivos para el desarrollo de todo el subsector, activando la demanda de madera aserrada de calidad proveniente de los eslabones primarios. Este efecto se conoce como *apalancamiento* (leverage), y es crucial para lograr una intervención efectiva que se extienda sobre todas las cadenas [Boomgard, et. al., 1992].

En síntesis, el marco teórico del análisis subsectorial se muestra muy adecuado para los fines del presente estudio, pues permite, además de dar una panorámica general de cómo están estructuradas las distintas cadenas, evaluar el interés de fomentar aquellas que son más interesantes para el desarrollo segoviano, y entrar en los aspectos más propositivos y prácticos para fomentar dicho desarrollo.

2. Metodología

Un primer paso en el estudio de la rama madera/muebles de las Segovias fue la identificación de las principales cadenas o canales más representativos de las diversas realidades del subsector. Para lograr esta representatividad, se deben identificar las cadenas reales que están presentes en las Segovias, que pueden ser muy numerosas y variadas. Sin embargo, para ordenar y tipificar esta enorme variedad que la realidad nos ofrece, es necesario cruzar la información empírica con la teoría, o sea con los criterios que son básicos para una distinción entre cadenas productivas y comerciales dentro de cualquier tipo de subsector.

Por eso y por el principal objetivo de nuestra investigación, orientado al análisis de cómo fomentar una mayor agregación de valor, se escogieron Estelí y Ocotlán, como los centros en los cuales terminan las cadenas más relevantes y que, al mismo tiempo, son los únicos que presentan una masa crítica suficiente a desarrollar las ventajas típicas de las pequeñas y medianas empresas aglomeradas (ver estudio siguiente sobre la industria mueblera).

De ahí se ha ido hacia atrás buscando el origen de las cadenas más significativas. También, se ha delimitado el análisis no considerando, por ejemplo, una cadena seguramente importante como la cadena de la leña, utilizada como combustible en las casas de la región. Esto se debe principalmente a que la leña es como un subproducto del árbol maderable y, por tanto, no se presenta como uno de los usos alternativos de la madera aserrada, sino como un uso complementario y, por tanto, algo separado de los demás tratados en este trabajo.

Los principales criterios utilizados para clasificar o delimitar las cadenas en otros estudios subsectoriales han sido:

1. La tecnología
2. El tamaño de las empresas clave
3. La integración de fases en la cadena
4. La fuente de abastecimiento
5. El destino del producto

Podemos añadir otros dos criterios clave en nuestro análisis y que dependen del objetivo del proyecto de investigación en general: por un lado, *el impulso a la mayor generación de valor agregado a partir de* (y por otro lado), *una utilización sostenible de la materia prima, o sea de los recursos forestales*.

En el caso en estudio, parece que los primeros tres criterios no son tan relevantes, por no mostrar diferencias sustanciales entre las cadenas que se evidencian. Al contrario, los criterios 4 y 5 nos parecen bien relevantes, conjuntamente con los últimos dos. En este sentido, esta decisión parte del objetivo de nuestra investigación: impulsar la agregación de valor, empleo e ingreso en las fases avanzadas (transformación industrial) de la madera. Por eso, los productores de muebles son el centro de esta investigación, aunque también consideramos en nuestro análisis otras cadenas de procesamiento y comercialización de madera que no están vinculadas a ellos.

Puesto que nuestro interés se centra en la producción mueblera como fuente de agregación de valor, la metodología del estudio enfatiza el seguimiento de las cadenas vinculadas a ellos. Por esta razón, se hace una distinción geográfica a la hora de investigar las cadenas, partiendo del estudio de los actores que están concentrados en las dos ciudades de las Segovias donde hay una mayor cantidad de muebleros: Estelí y Ocotal. Aquí entrevistamos a los actores más representativos del procesamiento y del comercio de la madera: comerciantes de muebles, muebleros, aserraderos, pequeños y medianos comerciantes de madera. Luego, basados en las referencias que éstos nos dieron sobre sus fuentes de abastecimiento, tratamos de seguir las cadenas “hacia atrás”, hasta la producción de madera en los bosques, que pueden estar ubicados en distintas regiones alrededor de las dos ciudades mencionadas. A través de este examen general —realizado mediante un estudio de caso por cadena— de la rama llegamos a identificar y describir las principales cadenas mediante algunas variables clave:

1. Los actores que participan en las cadenas: quiénes y cuántos son en cada eslabón.
2. Los vínculos o conexiones que existen entre estos actores.
3. El peso o importancia relativa que tiene cada cadena en términos del volumen de madera que mueve.

Una vez identificadas y descritas en términos generales las principales cadenas, un segundo paso en la investigación consistió en profundizar en el análisis de cada una mediante estudios de caso de los actores que participan en ellas. Mediante este análisis más detallado buscamos evaluar las cadenas en términos de su contribución a la generación de valor agregado (indicador económico), la distribución de ingresos y la generación de empleo (indicadores sociales), y la sostenibilidad del bosque (indicador ecológico).

Mediante esta evaluación, logramos determinar qué cadenas pueden aportar más para el desarrollo de la región segoviana, y qué cadenas, por el contrario, se llevan la madera con un bajo nivel de procesamiento, sin generar efectos sociales positivos ni garantizar la sostenibilidad del bosque. Este análisis también nos permitió identificar los principales cuellos de botella que impiden el desarrollo de las cadenas con mayor potencial, y proponer políticas y mecanismos para superar estos obstáculos y dinamizar un crecimiento integral del subsector.

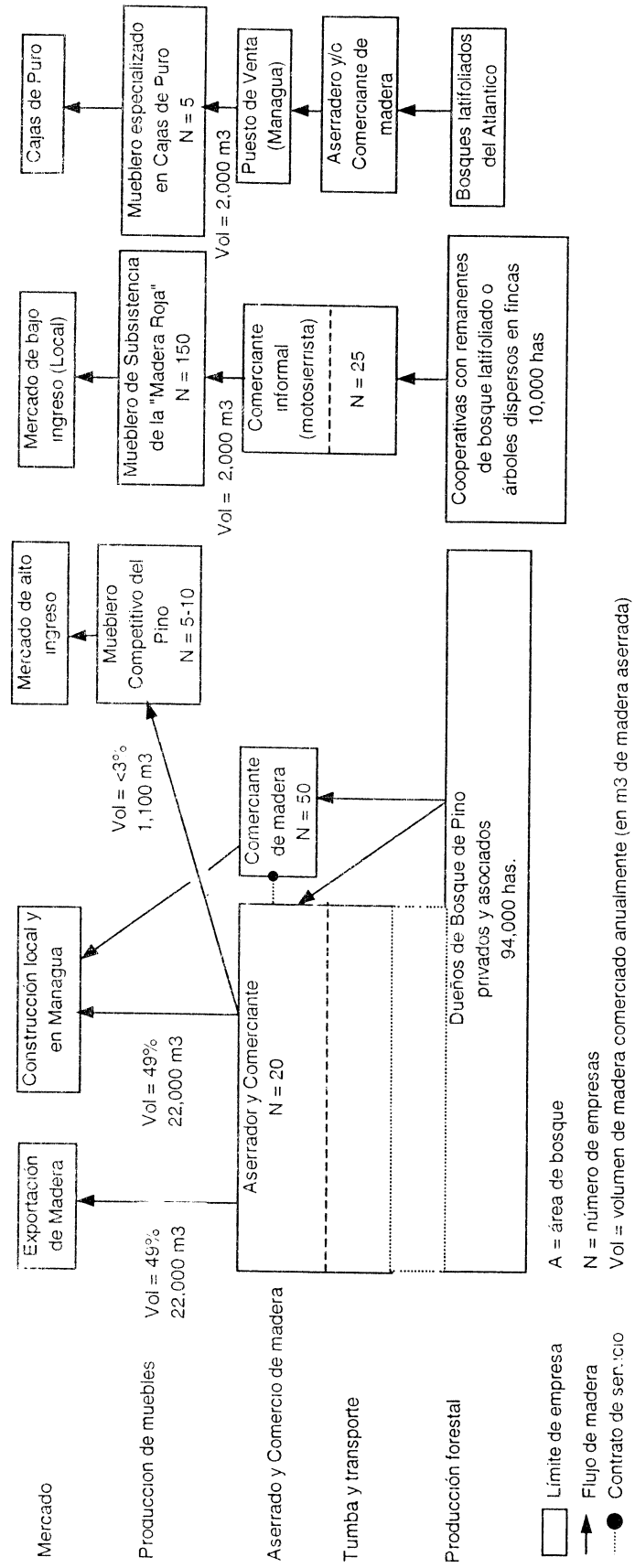
II. Las principales cadenas existentes en las Segovias

En las Segovias hemos podido identificar las cinco cadenas principales en el aprovechamiento del recurso natural más importante de la región: la madera. Estas cadenas son (ver figura 1 en página siguiente):

1. Exportación de madera aserrada de pino.
2. Madera aserrada de pino para el mercado local y nacional de la construcción.
3. Producción de muebles de pino para el mercado nacional de alto ingreso.
4. Producción de muebles de “madera roja” para el mercado local.
5. Producción de cajas de madera para puros.

Como puede apreciarse en el mapa del subsector, la estructuración de estas cinco cadenas está condicionada en parte por el tipo de mercado final donde concluye la cadena y, en parte, por la fuente de abastecimiento o tipo de bosque de donde proviene la madera. Las cadenas 1, 2 y 3 se abastecen de la misma fuente: los bosques de pino que son relativamente más abundantes en las Segovias. Sin embargo, los mayores volúmenes de madera fluyen hacia el canal 1, que se lleva la madera de primera calidad hacia el exterior, y hacia el canal 2, que consume la mayor parte de la madera de segunda calidad que se destina para las construcciones a nivel local y en Managua.

El canal 3 de la producción de muebles de pino, todavía se muestra poco desarrollado y sólo es capaz de demandar una proporción muy pequeña de la madera de pino que se procesa en los aserraderos. Las cadenas 4 y 5 están bien diferenciadas de las demás desde el principio hasta el fin. La cadena 4 es la de los pequeños talleres de mueblería que trabajan por encargos para el mercado local de su ciudad, que no gusta de los muebles de pino. Por tanto, trabajan sólo con madera “roja” extraída por pequeños comerciantes informales de los remanentes boscosos que todavía se encuentran en algunos puntos de la región.



Finalmente, el canal 5 está especializado en la producción de cajas para puros, elaboradas sólo con madera de cedro real, que se “importa” desde puestos de venta en Managua, que a su vez se abastecen de la madera extraída en las regiones del Atlántico y del Pacífico del país.

1. Características de las cadenas y su funcionamiento

A continuación procedemos a describir con mayor detalle las características y el funcionamiento de cada cadena, dando una idea de la importancia de cada una en términos de, por un lado, el peso relativo que ocupan actualmente en la economía del subsector y, por otro lado, de su potencial para contribuir al desarrollo integral de las Segovias.

Cadena 1: Exportación de madera aserrada

La cadena 1 es bien relevante en las Segovias, aunque está concentrada en la zona de Ocotal, la más cercana a la frontera con Honduras. En efecto, esta cadena no existe actualmente en Estelí, debido a la mayor distancia de la frontera misma y de los lugares con mayor concentración de bosque de pino, lo cual lleva a costos altos de transporte y a menores contactos con el extranjero.

La cadena 1 involucra a los 7-8 aserraderos de Ocotal que, generalmente, están vinculados a los dueños de bosques de varias maneras: a veces ellos mismos son dueños de bosques, otras veces venden a los dueños de bosque o a comerciantes el servicio de aserrado; luego, serán éstos los que comercian la madera. Obviamente, los dueños de bosques son muchos más y tienen diferentes tamaños, dado que hay dueños de fincas de 70-100 manzanas hasta verdaderos dueños de bosques de más de 500 manzanas.

Las empresas que producen madera para la exportación son un número pequeño y se están reduciendo por el hecho de que Honduras ha empezado a meter en producción sus bosques de pino, fomentados y cuidados por el Estado mismo, lo que ha generado una capacidad productiva bien relevante. Todavía mantiene el dinamismo de esta cadena la exportación hacia la República Dominicana, que aparentemente es un simple trampolín hacia Cuba, que a su vez es probablemente otro trampolín hacia Europa.

Consideramos que la Cadena 1 es la más peligrosa para la sostenibilidad en el aprovechamiento de los recursos naturales del país por dos razones: por un lado, tal cadena no fomenta la agregación de valor por parte de los actores económicos de las Segovias ni del país; por otro lado, genera una fuerte demanda externa que presiona sobre los bosques de pino segovianos al pagar precios más atractivos por la madera aserrada, gracias a que los eslabones más avanzados en la cadena internacional (la mueblería) también reciben un alto retorno. Tal actividad ha generado

en años recientes un incremento enorme de las exportaciones, alcanzando valores próximos a los 30 millones de dólares [BCN, 1997]. Estimamos que un 50 por ciento en años recientes un incremento enorme de las exportaciones, alcanzando valores próximos a los 30 millones de dólares [BCN, 1997]. Estimamos que un 50 por ciento de la madera de pino aserrada (exclusivamente en Ocotal) se va fuera del país, lo que significa que por esta cadena fluye un volumen anual de madera aserrada un poco mayor de 22,000 m³.

Esta cadena es una cadena parcial o “cortada”, pues interrumpe la agregación de valor regional, para trasladar esta fase del proceso hacia el exterior. Los actores que hasta la fecha han controlado la actividad en esta cadena han sido los aserradores, dueños de medios de extracción y transporte, que fácilmente han podido arreglar contratos por altos valores con los importadores extranjeros y hasta llevarles el producto aserrado al puerto de embarque.

Hay muchos aserradores y dueños de bosques que venderían sin problema su madera a los muebleros nacionales, si éstos pudieran alcanzar las mismas condiciones contractuales de los importadores de madera en términos de volúmenes, precios y modalidades de pago. En realidad, no logran comprar grandes cantidades ni pagar de contado, así como hacen aquellos. Todo eso hace más rentable para los aserradores tratar con los importadores, sin preocuparse demasiado por los riesgos de deteriorar el bosque ni por la escasa generación de valor y divisas: ¡el negocio es el negocio!

Cadena 2: Madera aserrada de pino para el mercado local y nacional de la construcción

La cadena 2 procesa madera de pino para luego venderla a las empresas constructoras y/o personas particulares que construyen y reparan sus casas en Managua, León y en las diferentes ciudades de las Segovias. Se trata de una cadena importante que maneja grandes cantidades de madera aserrada, probablemente más del 90 por ciento de la madera aserrada en la zona de Estelí y quizá un 20-30 por ciento de la de Ocotal, donde se exporta la mayor parte de la madera. Hablamos entonces de un volumen aproximado de 20 a 25,000 m³ de madera aserrada que se procesa en las dos ciudades y se destina a este mercado.

Especialmente luego del huracán Mitch ha crecido la demanda de las empresas constructoras y también el número de ventas de esta madera en la capital. La madera de pino necesitada por las construcciones no tiene que ser de primera calidad y se vende también de segunda. Por esta razón y por las cantidades que mueve este mercado, es más fácil que los aserradores se orienten a este tipo de consumidor que a los muebleros.

La industria de las construcciones está dando bastante trabajo, si consideramos que a nivel macroeconómico es el sector que tiene los niveles de crecimiento más altos (arriba del 9 por ciento anual en los últimos años: BCN, 1997). Según los datos del Censo Económico Urbano Nacional [BCN-MEDE-INEC, 1996] a nivel na-

cional existen unas 300 empresas dedicadas a la “fabricación de partes y piezas de carpintería para edificios y construcción”, que emplean en total a un poco más de 700 trabajadores.

Sin embargo, en la mayoría de los casos la madera empleada en la actividad de la construcción se utiliza como insumo bruto, como formaleas (moldes de relleno de cemento), andamios, estructuras internas de cielo rasos, así como paredes y divisiones rústicas en el caso de las casas de habitación de las familias de bajos ingresos. Por esta razón la madera de pino no es aprovechada enteramente desde el punto de vista de una alta generación de valor agregado sobre los recursos naturales de la región.

Cadena 3: Producción de muebles de pino para el mercado nacional

Aunque no procesan grandes cantidades de madera, las cadenas 3, 4 y 5 son las más interesantes en términos de una ulterior agregación de valor, ingreso y empleo a partir de la madera aserrada, a diferencia de lo que pasa con la exportación de madera o la venta para el mercado de la construcción. Aunque tratan el mismo producto final (muebles) las cadenas 3 y 4 se presentan bien separadas y delimitadas una de la otra, por lo que trabajan con base en materias primas diferentes.

La cadena 3 funciona aprovechando la madera de pino que hay en cantidad consistente en las Segovias (94,000 hectáreas de bosque, según estimaciones de Marklund y Rodríguez, 1993). Al contrario, la cadena 4 es una cadena que no puede contar con grandes recursos naturales, siendo sólo 10,000 las hectáreas de bosques disponibles a inicios de los noventa [Ibid.], cantidad que probablemente se redujo en el transcurso de esta década.

El mueblero de la cadena 3 es un mueblero que ha probado el pino y se ha quedado con él, generalmente por la significativa demanda que ha recibido. Usada en la producción de muebles, el pino es una madera que no encuentra gran aceptación en Nicaragua, por lo que es una madera poco resistente a la polilla y también fácil de enmohecerse y pudrirse, además de no calzar con los gustos tradicionales de las personas, acostumbradas a apreciar maderas rojas de primera calidad (como la caoba y el cedro real).

Sin embargo, los productores que se han dedicado al pino han logrado desarrollar un buen proceso de tratado de la materia prima reduciendo así los riesgos de su deterioro. Los productores de muebles de pino tienden a comercializar sus productos en Managua, porque ahí se encuentran los consumidores que aceptan productos de esta madera. Muchos de estos consumidores son extranjeros, especialmente de Europa donde este tipo de madera recibe bastante apreciación. Otros son nicaragüenses que han viajado y han asimilado otro tipo de preferencias respecto a las tradicionales de su tierra.

Dado que hay bastante madera de pino en las Segovias y que no hay prohibición de corte, los muebleros encuentran su madera fácilmente en los aserríos, aunque ahí tienen que escogerla bien, entre la de primera (que va para la exportación) y la de segunda (que va para la construcción). La madera usada por los artesanos se define como “selecta”, que es la madera de primera calidad que ha sido rechazada por los exportadores por tener algún pequeño defecto. Los muebleros la compran bajo modalidades diferentes: en Estelí parece más común la práctica de visitar frecuentemente los aserríos para comprar algunos tablones (los mejores) que se encuentran, mientras en Ocotal el caso estudiado muestra la práctica de comprar grandes cantidades a un aserrío con el cual se ha establecido una relación contractual más avanzada. Los artesanos hacen su secado, luego de haber almacenado grandes cantidades de madera. Eso porque los volúmenes de producto que manejan mensualmente son particularmente altos (pueden superar los 10,000 dólares por mes).

Generalmente, tratan con el mercado de Managua donde se ubica la mayor concentración de consumidores (y de extranjeros), aunque se está abriendo el mercado hasta afuera de la capital (León y Matagalpa), demostrando que los nicaragüenses se pueden convertir en consumidores de estos productos y esta madera.

Los muebleros de la cadena 3 son entre 5 y 10 en las dos ciudades (Ocotal y Estelí), aunque haya otros productores que ocupan pino en mínimas cantidades para partes menos relevantes (p.ej. estructuras de sillas tapizadas). Por esta razón, aunque los productores muebleros estudiados utilizan mensualmente cantidades considerables de madera (hasta 10,000 pies tablares), el conjunto de muebleros de pino sólo llegan a consumir unos 2,000 m³ de madera aserrada al año, lo que significa una cantidad muy pequeña en comparación con los volúmenes que fluyen a través de las cadenas 1 y 2. No deja de ser asombroso que existiendo en las Segovias un recurso natural tan abundante como los pinares, haya tan pocos muebleros y tan poca madera de pino procesada localmente en la producción mueblera.

Los aserríos que tratan con los muebleros son todos los aserríos de la región. Sin embargo, para ellos los muebleros son casi un estorbo (aparte de un par de casos), porque compran pequeñas cantidades de madera selecta, generando así mayores costos de transacción que los importadores extranjeros de madera o las empresas constructoras de casas.

En Estelí hay alrededor de 10-12 aserríos, mientras en Ocotal son 7-8. Estos aserríos tratan con dueños de bosques de distinto tamaño, a los cuales les compran los árboles en pie en la finca y los extraen con sus propios medios (motosierristas, tractores, camiones, etc.). El valor del árbol puede andar por los 150 córdobas/m³ en pie, lo que no genera una gran ganancia para el mismo dueño del bosque, aunque en muchos casos los usos alternativos del suelo (ganadería extensiva, agricultura de bajo rendimiento) tampoco son muy rentables.

Cadena 4: Mueblería de madera roja para el mercado local

La cadena 4 es la cadena de los productores de muebles que trabajan con madera roja, principalmente caoba, cedro real y pochote. A diferencia de otros muebleros más innovadores de la región Pacífica (Masaya, Masatepe, Granada), estos productores se muestran reacios a trabajar con maderas no tradicionales como el coyote, granadillo, laurel macho, etc. Ellos prefieren trabajar exclusivamente con la madera roja tradicional por la aceptación que esta recibe por los consumidores locales, que son los consumidores más inmediatos de su producción. En efecto, al contrario de lo que pasa con los muebleros del pino, estos productores venden casi exclusivamente en su propia ciudad.

El problema de estos últimos años es que el abastecimiento de maderas rojas se ha vuelto cada vez más difícil a causa de que los remanentes de bosques latifoliados con maderas preciosas son cada vez más escasos en la región segoviana, y también se ha vuelto difícil encontrar alguno que otro árbol de cedro o caoba disperso en las fincas.

Por otro lado, se emitió hace un año y medio un decreto de prohibición de corte de las principales maderas preciosas (cedro, pochote y caoba); en julio/agosto de este año, tal decreto se sustituyó con otro que carga toda madera aserrada con el 7.5 por ciento de impuesto al valor. Debido a todos estos obstáculos y medidas, los muebleros que trabajan con maderas rojas prefieren abastecerse a través de canales informales, generalmente comerciantes motosierristas que se ponen de acuerdo con productores forestales para sacar algunos arbolitos sin permiso, motoaserrarlos en el lugar y llevarlos clandestinamente al pueblo, almacenando la madera por poco tiempo en su casa o llevándosela directamente al mueblero con el cual tiene un acuerdo previo.

Como la madera roja está muy dispersa y ya casi no se encuentra en las Segovias, estos comerciantes tienen que recorrer largas distancias para encontrarla y llevársela, en radios de hasta 100 Km. de distancia, haciendo de este negocio una actividad muy poco rentable y dificultosa. También por la misma razón, los aserraderos no se meten al negocio de la madera roja. En efecto, aunque no existiera el decreto de prohibición, ellos no se meterían a este negocio por falta de rentabilidad. En la región de las Segovias, ya casi no hay bosques de maderas rojas: el caso de Murra, o del pequeño bosque de San Gerónimo, en Condega, son casos bien raros. El resto de la madera procede de finquitas donde hay una pequeña concentración de árboles, entre los cuales se sacan algunos. Los demás llegan hasta de afuera de la región.

Los productores muebleros son productores bastante tradicionales. El artesano hace de todo, desde las puertas hasta los chineros, camas y comedores. Estos artesanos representan el tipo promedio de Nicaragua, que trata pequeñas cantidades de producto mensualmente, trabaja con maquinaria hechiza o vieja que saca una calidad generalmente insuficiente para impulsar una inserción en mercados de altas

exigencias y altamente remunerativos (mercado de exportación). Ellos prefieren quedarse trabajando para el reducido mercado local, lo que los lleva a competir entre ellos, reduciendo sus márgenes de ganancia y su probabilidad de subsistencia en un mercado que se torna cada día más globalizado y competitivo.

Cadena 5: Producción de cajas de puros

La cadena 5 es la cadena de producción de cajas de puros. Esta se encuentra particularmente desarrollada en la zona de Estelí donde las tabacaleras están bien concentradas. La producción de cajas se ha vuelto un negocio especializado hace poco tiempo, dado que antes estaba incorporada en la actividad de las mismas tabacaleras. En años recientes han surgido bastantes empresas de producción de cajas, siguiendo el auge de la producción de puros. Sin embargo, desde el año pasado hubo una fuerte crisis del mercado de exportación de puros, lo que ha afectado duramente también a los productores de cajas. Por eso, varias empresas han cerrado sus operaciones, quedando en espera de tiempos mejores. Hoy, quedan probablemente no más de 5-6 empresas “cajeras”, así como “pureras”, que juntas no consumen más de 2,000 m³ de madera al año.

Estas empresas son eminentemente industriales. Esto significa que se preocupan por responder a pedidos de altos volúmenes, así como pasa normalmente en el mercado internacional. Lograr esto implica dotarse de maquinaria adecuada y de una estructura de producción que puede sacar volúmenes de venta superiores a los 5,000 dólares mensuales. La mentalidad de los empresarios es abierta a las inversiones (a diferencia de los pequeños productores de muebles), porque saben que los costos iniciales se van a recuperar en el corto plazo, cuando tengan buenos contratos con una empresa productora de puros (aunque esto pueda llevar al peligro de entrar en crisis cuando entra en crisis la purera).

Las empresas productoras de cajas de puros trabajan con un sólo tipo de madera: el cedro real. La razón está en la combinación de aromas que conlleva la puesta del puro en una caja de cedro. Con esta madera se logra un aroma excelente, lo que no podrían dar otras maderas, aunque fueran igualmente preciosas. Por eso, los productores tienen que abastecerse de cedro de alta calidad que generalmente no se encuentra en las Segovias. Es así que se dirigen hasta Managua para comprar la materia prima en puestos de venta especializados. Esta producción se mezcla con otra materia prima, el plywood, que realmente constituye la mayoría del insumo utilizado, alcanzando hasta el 75 por ciento del total y dejando al cedro el 25 por ciento. La madera que ellos utilizan proviene obviamente de otras regiones del país, principalmente de la región Atlántica o de la misma región del Pacífico.

III. Evaluación económica, social y ecológica de las cadenas

Con este capítulo se desarrolla el análisis más particular del estudio con referencia a la evaluación económica, social y ecológica de las cadenas. La primera se basa en un análisis del valor agregado en cada cadena identificada, mientras la segunda se enfoca en la distribución de los ingresos y del empleo entre la población regional; la tercera se ocupa de evaluar la sostenibilidad de los recursos naturales aprovechados en cada cadena.

1. Efectos económicos: el valor agregado

La evaluación económica de las cadenas se centra en su capacidad para generar valor agregado. Un primer indicador que nos permite entrar en este análisis es el volumen de ventas mensuales que generan los distintos actores que componen las cadenas, pues nos da una primera idea del nivel de formación de valor agregado a lo largo de cada una de ellas.

Cuadro 1: El volumen de ventas mensual en las cinco cadenas (en córdobas)

(Basado en los volúmenes de ventas que mueven los eslabones del comercio y la transformación industrial*)

	Cadena 1 (madera export.)	Cadena 2 (construc- toras)	Cadena 3 (madera pino)	Cadena 4 (mueble rojo)	Cadena5 (cajas)
Dueño de bosques	117,000	30,000	7,000	1,000	8,500
Extractor	nd	nd	nd	nd	nd
Aserrador	786,000	36,000	55,000	5,000	35,000
Comerciante	0	164,000	0	0	45,000
Transformador	0	nd	150,000	10,000	100,000

Fuente: entrevistas a los actores de las cinco cadenas.

* El cálculo se basa en los volúmenes de ventas de los eslabones más avanzados de las cadenas, o sea, aserradores, comerciantes y muebleros. Se estima el valor de su producción mensual, y luego se calcula el volumen de venta de madera que ellos requieren por parte de los eslabones primarios. En este sentido, consideramos que un mismo aserrador o productor mueblero se abastece de varios bosques.

El cuadro 1 nos da unas primeras indicaciones sobre la capacidad de generar riqueza en las distintas cadenas. En términos absolutos, la cadena 1 es la que negocia mayores cantidades de madera y por tanto la que genera mayor valor, aunque esta riqueza quede concentrada en pocas manos (ver párrafo siguiente sobre el empleo por sector). Sin embargo, en términos relativos la cadena 3 es la que tiene mayor capacidad de generar valor agregado (cuadro 2), si pensamos que multiplica más de 20 veces el valor de la madera de origen, o sea pagada al dueño del bosque, versus 7 veces en el caso de la cadena 1 que va hacia la exportación de madera aserrada.

Por otro lado, las cadenas 4 y 5 muestran una similar capacidad multiplicadora (10-11 veces), aunque la cadena de los productores de puros maneja volúmenes mucho mayores. Esto se debe, por un lado, al número reducido de productores de cajas frente al número de productores de muebles en madera roja (5 versus 150 entre Estelí y Ocotal) y, por otro lado, al distinto mercado final (local versus exportación) que involucra diferentes capacidades de absorción de la producción y, por lo tanto, diferentes capacidades instaladas en los dos tipos de empresas.

La cadena 2 es una cadena un poco particular, porque no lleva a una ulterior transformación de la madera hacia un producto terminado con una nueva configuración, sino que utiliza la madera aserrada como insumo para la actividad de construcción, insumo no visible que juega el mismo papel que la gasolina en las plantas industriales. Sin embargo, es parte esencial del proceso productivo junto con muchos otros insumos y actividades, que permiten generar ulterior valor agregado, empleo, ingresos, servicios, etc. Si calculáramos su capacidad de agregación de valor suponiendo que la madera es el único insumo, hablaríamos de una capacidad multiplicadora de 210 veces; pero hay que considerar que se trata de uno de los muchísimos insumos (y el menos costoso) en la fabricación de la casa.

Considerando los insumos importados, nuestras consideraciones cambian en cierta medida, pero no en términos trascendentales. En efecto, la cadena 1 tiene que incorporar el costo de los medios de transporte (o sea su amortización), la gasolina y la maquinaria (sierra sinfín, montacargas, etc.) que son importados, limitando el valor agregado neto por esta cadena. De todos modos, esta fase es igual para todas las cadenas, debiendo pasar todas por la extracción y el aserrado de la madera mediante equipo importado. Hay que tomar en cuenta, además, que mucha de la maquinaria y de los equipos utilizados (camiones, aserraderos) son muy viejos, por lo que ya están totalmente depreciados. Por tanto, las variaciones que se detectan entre una cadena y otra tienen que ver más con la accesibilidad y las distancias que hay hasta los sitios de extracción, que con el tipo de costos en sí mismos.

Las cadenas que se abastecen de madera roja (4 y 5) en general tienen que incurrir en costos más elevados para extraer la madera, porque los árboles se encuentran en sitios más incómodos para la extracción (pendientes escarpadas) y/o porque están más alejados de los centros de procesamiento.

Por todas estas razones, en el cálculo del valor agregado por cadena no entramos en análisis detallado sobre los insumos externos de las mismas, sino que los consideramos como parte integral de los servicios de transporte y aserrado de la madera. Sólo en el caso de segunda transformación de la madera para la elaboración de muebles y cajas de puros (cadenas 3, 4 y 5), separamos del cálculo los insumos importados que utiliza el mueblero (pegamento, sellador, diluyente, etc.) a causa de su peso efectivo en la generación del precio final y del valor agregado. Una vez hecha esta aclaración, presentamos en el cuadro 2 el detalle de cómo se forma el valor agregado a lo largo de las cadenas, calculado sobre un m³ de madera en pie.

Cuadro 2: Valor agregado por las distintas cadenas (en córdobas por m³ de madera en pie)

Funciones	Cadena 1 (export. madera)		Cadena 2 (construc- ción)		Cadena 3 (muebles pino)		Cadena 4 (muebles rojos)		Cadena 5 (cajas de puros)	
	C\$	%	C\$	%	C\$	%	C\$	%	C\$	%
Arbol en pie ⁽¹⁾	140	14	140	10	140	2	300	9	440	10
Impto. extracción ⁽²⁾	60	6	60	4	60	1	0	0	60	1
Tumba y troceo	80	8	80	6	80	1	80	2	80	2
Motoaserrado ⁽³⁾	—	—	—	—	—	—	145	4	—	—
Transp. lugar accesible	50	5	50	4	50	1	90	3	50	1
Transp. aserrió/ciudad ⁽⁴⁾	200	19	300	22	200	3	70	2	100	2
Aserrado	160	15	140	10	200	3	—	—	200	4
Comercio	185	18	90	7	370	6	780	22	740	16
Trasp. madera aserrada	150	14	90	7	15	0	15	0	220	5
Pto. de vta. de madera	0	0	230	17	0	0	0	0	1,180	26
Producto industrial	0	0	nd	nd	1,510	26	2,010	58	840	18
Insumos industria	0	0	nd	nd	550	9	730	21	450	10
Transp. prod. industrial	0	0	0	0	150	3	0	0	15	0
Venta de muebles	0	0	0	0	2,175	38	0	0	nd	nd
Impuestos al valor ⁽⁵⁾	10	1	180	13	825	14	0	0	655	14
Valor agregado total	1,035	100	1,360	100	5,775	100	3,490	100	4,580	100
Precio final	1,035		1,360		6,325		4,220		5,030	

Supuestos

- (1) El árbol de pino en pie vale lo mismo para las cadenas 1, 2 y 3. El árbol de cedro en las Segovias vale el doble, pero el que se extrae en el Atlántico (cadena 5) vale todavía más, ya que esta madera se destina normalmente al mercado de exportación.
- (2) El comercio ilegal de madera (cadena 4) no paga impuestos sobre la extracción ni sobre la venta de madera aserrada.
- (3) La cadena 4 es la única donde se asierra la madera con motosierra. En todas las demás se asierra en aserrió, con rendimientos de la madera aserrada sobre la madera en rollo un poco mayores.
- (4) Los costos de extracción y transporte hasta el aserrió/ciudad son notablemente mayores en la cadena 5 que en la cadena 4, porque suponemos que se trata de madera que viene desde la región Atlántica, llega a Managua donde la compra el productor industrial que luego la traslada a las Segovias.
- (5) La cadena 1 sólo paga el 1 por ciento de impuestos por exportar la madera aserrada. En cambio, las cadenas 2, 3 y 5 tienen que pagar el 15 por ciento de IGV sobre la madera aserrada.

Este cuadro es el cuadro base para entender las relaciones de fuerza dentro de la cadena y su capacidad de generar valor agregado a partir de una unidad (1 m^3) de materia prima, aunque en tres casos se trata de madera de pino (cadenas 1, 2 y 3) y en dos casos de madera roja (cadenas 4 y 5). Obviamente, para sacar conclusiones más significativas hay que cruzar este cuadro, que define la capacidad de generar valor agregado por unidad de materia prima, con el cuadro anterior, que indica el tamaño de las operaciones de cada empresa típica y también con el cuadro siguiente, que muestra el peso de las remuneraciones y el empleo de los distintos actores en las cadenas madereras de las Segovias.

En términos generales, se observa que las primeras dos cadenas no generan gran valor agregado por m^3 de madera utilizada, mientras las otras tres cadenas sí y de manera bastante parecida. Esto depende sustancialmente de la incorporación del eslabón industrial o menos en las distintas cadenas: las cadenas 1 y 2 no involucran una fase industrial (la cadena 2 sí, con la industria de las construcciones, pero utilizando la madera solamente como uno de los muchos insumos poco relevantes); las cadenas 3, 4 y 5 sí.

En las primeras dos cadenas, los eslabones importantes son el transporte, el aserrado y el comercio de la madera, que son controlados por los aserradores: ellos ganan respectivamente el 66 por ciento y el 46 por ciento del valor agregado de la cadena. Viendo el peso del transporte, los aserraderos han decidido manejarlo y han comprado para este fin varios camiones (en promedio cada aserradero está dotado de 3-4 camiones). En la cadena 2, hay un comercio al detalle separado de los aserraderos y que es manejado por los puestos de venta en Managua, León, etc. Este agrega alrededor del 17 por ciento del valor agregado total.

La situación es completamente diferente en las otras cadenas. En efecto, en ellas hay variaciones bastante amplias, pero todos coinciden en reducir el peso que tiene el aserrado en la agregación de valor en la cadena. Incluyendo la fase del transporte (cadenas 3 y 5) y del comercio (3, 4 y 5), este eslabón controla solamente el 12, 26 y 27 por ciento respectivamente en las cadenas 3, 4 y 5.

En la cadena 4 es relativamente fuerte el componente del comercio de la madera, pero solamente porque el pequeño comerciante informal —que la caracteriza— trata pequeños volúmenes mensuales de madera de los cuales tiene que sacar ingresos suficientes para subsistir. Sin embargo, en estas cadenas, los eslabones fuertes son otros: en las cadenas 3 y 4 son el productor industrial y el comerciante de muebles (sólo en la cadena 3), mientras en la cadena 5 son el puesto de venta y el productor industrial. En los primeros dos casos, el productor industrial se apropia del 26 y del 58 por ciento del valor agregado de la cadena.

La cadena 3 es la más completa porque es una cadena formal que involucra hasta las tiendas de muebles en Managua y en los departamentos; es así que también este eslabón se apropia de un gran porcentaje de valor agregado: 38 por ciento (incluyendo sus insumos de comercialización, como el alquiler de la tienda y el pago de los dependientes).

En la cadena 4, absolutamente informal, la mayor parte del valor agregado se queda con el mueblero, mientras en la cadena 5 la venta de madera en los puestos de Managua saca un buen porcentaje: 26 por ciento. Es interesante también observar que las cadenas 3 y 5 son importantes también por la generación de ingresos para el Estado (y sus eventuales actividades de redistribución de la riqueza y actividades de inversión productiva y social), agregando ambas el 14 por ciento del valor agregado de la cadena.

En síntesis, las cadenas 3, 4 y 5 son las cadenas capaces de generar valor agregado y de beneficiar más a la comunidad regional de las Segovias, por su capacidad de diversificar la economía y las funciones operativas de los productores, fortaleciendo la capacidad de la misma región para entrar competitivamente en los mercados regionales y externos, proveyendo mayores oportunidades de empleo y crecimiento para sus habitantes.

Cadena 1: Exportación de madera aserrada

Esta cadena se caracteriza por el bajo precio pagado al dueño de bosque por el árbol en pie. Sin embargo, hay que cruzar este dato con el dato de los volúmenes de venta y, entonces, el dueño de bosque no sale tan mal, porque la densidad de árboles maderables comerciales de un bosque de pinares es mucho más alta que la de un bosque latifoliado; por lo tanto, logra sacar una venta anual que, aunque baja en términos monetarios, es mayor que para las cadenas de maderas rojas. Además, siendo una cadena que agrega poco valor, el porcentaje que se queda con el productor forestal es significativo (14 por ciento).

La actividad de extracción (tumba y troceo) y transporte con bueyes o tractores hacia un lugar accesible recibe una pequeña remuneración; como muestra también el cuadro 4, aunque se trate de una actividad complementaria a otras (se calcula un promedio de 12 días de trabajo mensual). El transporte hasta el aserrío lleva un valor agregado más importante, por la distancia del aserradero y los costos de transporte (gasolina, salarios, reparaciones). Este es un eslabón capaz de generar utilidades, cuando es independiente (cuadro 3). Por eso, los aserraderos tienden a incorporarlo, beneficiándose de un ulterior margen de ganancia.

La actividad de aserrado más propia es una actividad que, en esta cadena, genera volúmenes de producción y una agregación de valor significativa, por lo que se convierte en un eslabón fuerte de la cadena. Esto se fortalece cuando se considera que el(los) aserrador(es) se beneficia(n) de la comercialización de la madera, con la

cual se garantizan un ulterior margen de utilidad. En su actividad este tipo de aserradero da servicio de aserrado (cobrando el 18 por ciento de la madera aserrada) y vende directamente madera (a República Dominicana). Su utilidad es alta (cuadro 3).

Cadena 2: Madera aserrada para construcciones

Esta cadena presenta rasgos muy parecidos a la anterior, la diferencia es la incorporación de un eslabón comercial más, los puestos de venta de madera aserrada en Managua, León y otras ciudades. En efecto, el aserradero pierde bastante capacidad de controlar el valor agregado por la cadena, teniendo que dividirlo con estos puestos de venta (7 por ciento versus 17 por ciento). El valor agregado final por esta cadena es superior a la anterior, por lo que hay dos eslabones más en la cadena nacional: el transportista que lleva la madera a Managua o León y el vendedor de madera de la ciudad. Además, la venta es para abrir otra cadena productiva, la de las construcciones, que genera ulteriores valor agregado, ingreso y empleo, aunque no es parte del análisis de este documento.

En la cadena 2 los eslabones fuertes son sin duda el aserrado, que involucrando a los medios de transporte y a la actividad de comercialización de la madera, alcanza el control de 39 por ciento del valor agregado total de la cadena, y los puestos de venta, que también controlan un valor agregado importante: 17 por ciento. El Estado también participa mayormente en esta cadena, por el alto porcentaje de IGV incorporado a la venta de la madera (13 por ciento), lo que le beneficia con montos significativos de impuestos recaudados durante el período productivo.

Cadena 3: Muebles de pino

Esta cadena parece ser la cadena más interesante, porque tiene una gran capacidad de generar valor agregado (multiplica 41 veces el valor de la materia prima forestal), aunque todavía incorpore a pocos productores y, por lo tanto, sea muy reducida en términos monetarios. En esta cadena, el productor forestal sólo percibe el 2-3 por ciento del valor agregado final, mientras que el productor industrial es un eslabón importante, alcanzando el 26 por ciento del total. El vendedor de muebles de las tiendas comerciales de Managua y otras ciudades (este productor se está abriendo mercado también en León y Matagalpa) es el eslabón fuerte de esta cadena; en efecto este último se apropia del 38 por ciento del total.

En esta cadena, el aserrador controla una parte reducida del valor agregado, juntando, mediante la función de aserrador, transportista y comerciante sólo el 12 por ciento del valor agregado total de la cadena. En términos de volúmenes tratados, tal cadena es poco relevante; por lo tanto, los aserraderos siguen trabajando con empresas exportadoras de madera y con las construcciones. El Estado gana una parte importante del valor agregado global (14 por ciento) proporcionalmente sobre los distintos eslabones de la cadena. Siendo una cadena que participa completa-

mente en la economía formal regional, tal resultado económico para el Estado es de cierta relevancia, pudiendo así fomentar sus políticas de redistribución de la riqueza y de inversiones públicas.

Cadena 4: Muebles en madera roja

Esta cadena es otra cadena de potencial generación de mucho valor agregado, aunque caiga en un tipo de problemas que la cadena anterior no enfrenta: la escasez de la madera y la consecuente labor en la economía informal regional.

En esta cadena hay dos actores que tienen relevancia: el motosierrista/comerciante y el mueblero. El primero se garantiza el 26 por ciento del valor agregado de la cadena, mientras el segundo se garantiza el 58 por ciento. No hay venta a través de tiendas comerciales, sino en el propio taller del productor (generalmente, se trata de un productor de subsistencia) ni hay el pago de impuestos sobre la madera aserrada o sobre el producto industrial, tratándose de una cadena totalmente ilegal e informal.

En cuanto al producto industrial, sorprende observar que el mueble de madera roja generalmente alcance un precio inferior al mueble en pino, lo que se debe aparentemente a la diferente calidad del producto y al distinto segmento de mercado de este tipo de taller con respecto al taller que trabaja la madera roja (segmento de alto ingreso nacional versus segmento de bajo ingreso local).

Diferentemente de la cadena anterior, el productor forestal se garantiza una participación mayor en el valor agregado final (9 por ciento), debido al mayor valor unitario del producto forestal (madera de caoba y cedro). Sin embargo, la densidad de los árboles de madera roja no tienen la misma densidad de los pinares y, por lo tanto, no garantizan un ingreso monetario anual significativo, además de constituir un ingreso actualmente ilegal. Por estas y otras razones, la cadena 4 se presenta como una cadena muy pobre, en la cual todos sus actores tienen bajos ingresos y un nivel de capitalización prácticamente nulo.

Cadena 5: Cajas para puros

La última cadena es una cadena que ha sufrido un serio redimensionamiento en el último año, a causa de las dificultades de la venta internacional de los puros de Nicaragua. Estas empresas son completamente dependientes de las pureras; por lo tanto, cuando éstas están en crisis también las empresas de producción de cajas entran en dificultades. En el último año, parece que han cerrado sus operaciones alrededor de 20 empresas.

En esta cadena, el dueño de bosque gana un buen precio por unidad de materia prima (un m³) y también en términos porcentuales sobre el valor agregado total (10 por ciento); sin embargo, la densidad del bosque de latifoliadas no es tal para permitir al dueño lograr un ingreso decente. Al contrario, los eslabones más fuertes de

la cadena son el aserrado y su comercio que aprovechando también de la tumba, troceo y del transporte alcanzan el 27 por ciento, mientras el comercio de los puestos de venta en Managua acumula hasta el 26 por ciento del total (lo que se debe en parte a la escasez de la madera y en parte al efecto especulativo seguido al Decreto de Prohibición de corte de maderas preciosas de abril de 1998). El productor industrial alcanza el 18 por ciento del valor agregado, mientras el Estado el 14 por ciento. En términos monetarios, seguramente es una cadena bien balanceada, donde los actores participantes logran generar también un ingreso y un proceso de capitalización interesante.

En términos comparativos

El primer dato relevante es el costo de la *materia prima*, o sea la retribución que recibe el dueño del bosque por su árbol: la diferencia es amplia en cuanto la madera roja es más cara por su calidad. Sin embargo, hay diferencias basadas en el tipo de compra que se hace: si es un comerciante motosierrista informal la madera vale menos, porque éste tiene que meterse bien adentro de la montaña para sacar unos pocos árboles que, de otra forma, no tendrían valor de mercado; si es una gran empresa maderera, como las que existen en Río San Juan, el costo unitario aumenta, por pertenecer a una cadena que genera mayor valor agregado y que, por eso, puede pagar un mejor precio. El precio de la madera roja hace que los dueños de bosque tengan cierta conveniencia en buscar vincularse a las cadenas 4 y 5; sin embargo, los remanentes del bosque latifoliado son tan pequeños que las esperanzas para tal salto en el corto plazo son muy bajas.

Por otro lado, la densidad del bosque de pinares y el crecimiento de la industria mueblera podrían dar un incentivo consistente a actividades de inversión forestal en el pino por parte de los dueños de bosque. El precio pagado no cambia según las tres cadenas del pino, pero un crecimiento del número de usuarios de tal materia prima no puede más que mejorar las perspectivas de aprovechamiento forestal y los incentivos hacia planes de reforestación intensa de las Segovias.

En lo que se refiere al pago de *impuestos*, la cadena 4, a diferencia de todas las demás, evade el pago de los mismos a través del comercio informal que realizan los motosierristas. Desde el punto de vista del Estado, la cadena 1 se muestra poco interesante por dos razones: por un lado, no apoya a la generación de valor agregado, ingreso, empleo y divisa; por otro, no genera muchos recursos, dado que el impuesto para la exportación de madera aserrada no supera el 1 por ciento del valor de la mercadería. En términos porcentuales y financieros, la cadena 2 es la más interesante para el Estado, generando el 17 por ciento del valor agregado por la cadena e ingentes volúmenes de venta a las empresas constructoras de Managua y otras ciudades; mientras en términos de recaudación financiera —al aumentar la actividad de la

cadena— las cadenas 3 y 5 presentan indicadores excelentes (15 por ciento) sobre un valor final que alcanza 41 y 11 veces el valor de la materia prima al comienzo de la cadena misma.

En cuanto al otro eslabón fuerte de todas las cadenas, *el aserrado y comercio de la madera*, las cadenas 3 y 5 parecen dar los resultados mejores en términos unitarios, por el trabajo más fino que requieren los muebleros y el mejor tipo de madera que necesitan. Sin embargo, los volúmenes mayores están siendo controlados por las cadenas 1 y 2 y sólo una rápida mejora de la competitividad de la cadena 3 podría llevarlos a tratar de meterse más con ésta. En lo que se refiere a las cadenas 4 y 5, éstas tienen una debilidad estructural que depende de la escasez de la madera roja en las Segovias, que hace imposible a los aserraderos meterse en este negocio. Por lo tanto, es seguro que los productores industriales de la región tendrán que seguir abasteciéndose de otras regiones del país. El aserrado de la cadena 4 es bien rentable en términos unitarios, pero el volumen de madera tratada mensualmente es muy poco y no permite una adecuada rentabilidad del negocio.

En relación al eslabón más relevante para este estudio de la cadena productiva maderera, el eslabón de la *transformación industrial* de los productos forestales, obviamente hay grandes divergencias entre las distintas cadenas. En efecto, las cadenas 1 y 2 sólo agregan un pequeño porcentaje en concepto de tumba, transporte, aserrado y comercialización, lo que alcanza alrededor de 100-120 dólares por m³ en pie, llegando inmediatamente al utilizador final (en la cadena 1, otras industrias extranjeras; en la cadena 2 las empresas constructoras nacionales).

Totalmente diferente es la agregación de valor en el caso de las cadenas 3, 4 y 5, en las cuales la materia prima recibe una transformación intensa, que conduce a una agregación de valor consistente en: el 26 por ciento del total del valor agregado en la cadena 3; el 58 por ciento en la cadena 4, y el 18 por ciento en la cadena 5. Estos indicadores son importantes porque muestran cómo estas cadenas pueden aportar una significativa agregación de valor, ingreso y empleo a los actores regionales, lo que es la base para crear una economía más dinámica y enriquecedora.

Sin embargo, hay que reconocer que meterse a la industria de la cadena 4 significa mantenerse en la economía informal (ilegal) y de subsistencia, donde los ingresos del empresario así como de los trabajadores son bien bajos. Al mismo tiempo, este eslabón incorpora a muchos actores regionales, involucrando alrededor de 150 talleres y 500 y quizá 1,000 trabajadores.

Al contrario, las industrias de las cadenas 3 y 5 pueden ser muy rentables (sin considerar la crisis coyuntural de la industria purera), así como son muy poco insertadas en la economía regional. En efecto, no hay más de 5-10 talleres que se dedican intensamente a los muebles en pino, así como de industrias productoras de cajas para puros. Ambas cadenas tienen un ulterior elemento de beneficio para la economía local, o sea la generación de ulteriores enlaces comerciales y productivos: en el caso de la producción de muebles de pino, tal industria, siendo totalmente formal, ha

ha creado enlaces con comerciantes de muebles (aunque todavía no se han abierto tiendas de estos muebles en las Segovias); mientras en el caso de los productores de cajas, ellos se vinculan a las pureras, generando ulterior valor agregado, ingreso, empleo y divisa, dado que tales industrias están bien metidas en el mercado internacional.

2. Efectos sociales: distribución de ingresos y empleo

Hemos visto cómo se genera el valor agregado a lo largo de las distintas etapas del procesamiento de la madera a través de las cadenas, pero sin saber todavía cómo se distribuye este valor agregado entre los actores que forman los eslabones de las cadenas. Para evaluar este efecto social de la distribución de la riqueza pasaremos a ver entonces los ingresos que reciben los actores y el nivel de empleo que genera cada eslabón.

En el cuadro 3 se presenta un primer indicador para medir los ingresos que quedan en manos de los empresarios, es decir, sus utilidades. Nótese que en el cuadro aparecen solamente cuatro tipos de actores que generan utilidades: transportistas, comerciantes-aserradores, puestos de venta y productores industriales. Otros actores como los dueños de bosque o los extractores que trabajan con yuntas de bueyes y chapulines, aparecen en el cuadro con utilidades nulas por considerar que sus actividades funcionan a nivel de sobrevivencia, recibiendo nada más que una remuneración por su trabajo para cubrir sus necesidades básicas, pero sin generar una “ganancia” propiamente dicha. De hecho, la utilidad que generan los transportistas es muy baja en términos absolutos (7,200 córdobas al mes), por lo que puede considerarse que este actor está a medio camino entre el trabajador por cuenta propia, que se dedica a actividades de sobrevivencia, y el pequeño empresario.

El comercio de la madera aserrada es un eslabón poco conocido y ausente como actor independiente en muchas de estas cadenas; en efecto, la actividad comercial está incorporada en la actividad de aserrado en las cadenas 1, 3, 4 y 2 (en el caso de las construcciones locales); mientras en la cadena 5 los comerciantes están presentes de manera independiente manejando puestos de venta de madera roja en Managua. En la cadena 2, en el caso de venta a las empresas de construcciones de Managua y León, hay comerciantes (entre 10 y 20 en las Segovias) que llevan el producto hasta sus puestos de venta en estas ciudades.

Cuadro 3: Las utilidades mensuales generadas por los actores de las cadenas (en córdobas)

	Cadena 1	Cadena 2	Cadena 3	Cadena 4	Cadena 5
Dueño de bosque	0	0	0	0	0
Extractor	0	0	0	0	0
Transportista	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Aserrador/comerciante	196,000	35,000	30,000*	0	72,000
Puestos de venta	0	25,500	0	0	20,500
Industria	0	nd	30,000	0	10,000

* Este valor no considera la ganancia adicional del aserrador en tratar con otros aparte del mueblero. En el cuadro no se considera el eslabón comercial porque no se da en la región.

Fuente: estudio de casos.

Una evidencia interesante que nos muestra el cuadro son las diferencias que existen en las utilidades generadas por los comerciantes/aserradores de las distintas cadenas. En términos porcentuales y absolutos, son los comerciantes de las cadenas 1 y 5 quienes obtienen las mayores utilidades. En la cadena 1, esto se explica por la conexión con el mercado de exportación que paga mejores precios por una madera de pino que tiene prácticamente los mismos costos que en las cadenas 2 y 3 (aunque la cadena 2 tiene costos de transportes más altos, teniendo los bosques a una mayor distancia) y por los mayores volúmenes tratados.

En el caso de la cadena 5, donde se realiza un comercio legalizado de la madera roja (cedro real), los altos márgenes de ganancia de los comerciantes se explican probablemente por una estructura oligopólica del mercado, donde existen solamente unos pocos comerciantes que consiguen vender madera de cedro aserrada con calidad en un aserrío y distribuida de forma legal. Por esta razón, los comerciantes de madera se dan el lujo de poner precios altos, de hasta 3.50 córdobas/pulgada²-vara en puestos de venta de Managua, mientras la madera motoaserrada que se comercia de forma ilegal se vende a tan sólo 2.00 córdobas/pulgada²-vara. Esto explica también el hecho de que el comercio ilegal de madera roja de la cadena 4 no pasa de ser una actividad de sobrevivencia que realizan los pequeños comerciantes motosierristas, que prácticamente no generan utilidades.

En el caso de los productores industriales también se aprecian diferencias significativas. Los muebleros que trabajan con pino y los productores de cajas de puro obtienen ganancia importantes (respectivamente, el 20 y 10 por ciento sobre un alto volumen de venta), mientras los muebleros de subsistencia que trabajan con la madera roja muestran una generación nula de ganancias. No tenemos información so-

bre la industria en la cadena 1, dado que la madera sale del país. La cadena 2 genera utilidades, aunque en este análisis no investigamos el campo de las construcciones propiamente dicho (y que debe sus utilidades a una cantidad de otros factores productivos y comerciales).

Cuadro 4: Salarios mensuales y empleo en los eslabones de las cadenas

	Cadena 1		Cadena 2		Cadena 3		Cadena 4		Cadena 5	
	Salario C\$	# trab	Salario C\$	# trab	Salario C\$	# trab	Salario C\$	# trab	Salario C\$	# trab
Dueños de bosque ⁽¹⁾	383	miles	383	miles	383	miles	141	pocos	208	miles
Extractor ⁽²⁾	500	cientos	500	cientos	500	cientos	500	150	500	cientos
Transportista ⁽³⁾	1,600	30	1,600	80	1,600	80	1,600	25	1,600	nd
Trabajadores del aserradero ⁽⁴⁾	1,800	150	1,800	400	1,800	400	—	—	1,800	nd
Comerciante ⁽⁵⁾	—	—	—	—	—	—	2,000	20	nd	30
Transportista	1,600	30	1,600	80	1,600	80	—	—	1,600	15
Productor industrial ⁽⁶⁾	—	—	nd	miles	3,000	50	1,500	600	800	50

(1) Un finquero promedio con un área de 50 hectáreas de bosque de pino puede extraer madera de unas 3.3 hectáreas cada año, dejando descansar cada bloque 15 años. Cada hectárea le produce $10\text{m}^3/\text{año}$, o sea que anualmente saca $3.3 \text{ has} \times 10\text{m}^3 = 33\text{m}^3$ lo vende a 140 córdobas, obtiene $33 \times 140 = 4,260$ córdobas, y por hectárea son 1,400 córdobas.

En el caso del bosque latifoliado de las Segovias (cadena 4) las densidades de árboles comerciales (cedro, caoba, pochote) por hectárea son mucho menores, pues se encuentran mezclados entre muchas otras especies “sin valor”. Hay que esperar unos 20 años para poder sacar unos 35m^3 de madera preciosa por ha. O sea que por año serían $35\text{m}^3/20 = 1.75\text{m}^3/\text{ha}$. Cada m^3 lo vende a 300 córdobas, obteniendo $1.75 \times 300 = 525$ córdobas. Si aprovecha 3.3 has. son $525 \times 3.3 = 1,733$ córdobas.

En el caso del bosque latifoliado del Atlántico la situación es similar, sólo que los precios por la madera son más altos. Obtiene $1.75\text{m}^3 \times 3.3 \times 440 = 2,541$ córdobas.

(2) Un motosierrista o un extractor que trabaja con bueyes puede recibir un salario de 50 córdobas por día. Suponemos que no es un trabajo permanente, sino que trabaja 10 días al mes, esto da un salario mensual de alrededor de 500 córdobas.

(3) Un conductor o ayudante recibe 200 córdobas de ingreso por viaje, Si realiza unos dos viajes por semana son 400 córdobas por semana y 1,600 por mes.

(4) El salario promedio de un trabajador de un aserradero anda por los 1,800 córdobas al mes.

(5) Un comerciante con un pequeño puesto de venta de madera ilegal en Estelí compra la pulgada²-vara de cedro a 1.60 córdobas y la vende a 1.80 córdobas, ganando 0.20 centavos por pulgada²-vara. Si comercia unas 10,000 pulgadas por mes, saca un ingreso neto de 2,000 córdobas.

(6) Un obrero medianamente calificado en la mueblería de pino investigada puede ganar 3,000 córdobas al mes. Un trabajador de una mueblería de subsistencia, en cambio, difícilmente gana más de 1,500 córdobas al mes. El trabajador de la productora de cajas de puros recibe salarios bajos, del orden de los 800 córdobas al mes.

En lo que se refiere al cuadro sobre los salarios, la imagen inmediata es de una buena distribución de empleo en las primeras dos cadenas y en los eslabones forestales; sin embargo, los salarios son bajos y no se extienden a la ciudad. Por el lado de las cadenas que generan más valor agregado, la generación de empleo e ingreso es muy alta en términos potenciales para la cadena 3, especialmente en la producción industrial de muebles; la cadena 4 genera sí mucho trabajo ya hoy, gracias a las mueblerías tradicionales de las Segovias; sin embargo, no genera una adecuada remuneración, produciendo salarios de subsistencia. También en perspectiva no se ven cambios, hasta que los productores logren salir del mercado local y aumentar su producción y rentabilidad, lo que permitirá pagar un mejor precio para los insumos y la mano de obra. Potencialmente, la cadena 5 puede generar bastante trabajo, como indica el trabajo generado a nivel individual; no obstante, los salarios pagados a los trabajadores son inferiores a los pagados en la mueblería de pino y no permiten a los empleados salir de una condición de subsistencia.

Veamos ahora lo que ocurre en las distintas cadenas con la generación de empleo y la distribución de las remuneraciones entre los empresarios (utilidades) y entre los trabajadores (salarios).

Cadena 1: La exportación de madera aserrada

En esta cadena, se observa el rol predominante de los aserradores/comerciantes que alcanzan una rentabilidad muy alta, aunque en el caso estudiado que representa una sociedad anónima que involucra a 20 socios, la utilidad individual baja mucho. Los transportistas también generan una utilidad, aunque mucho menor. En unos casos, el transporte es dado por el mismo aserradero que suma así estas ganancias a las otras, dependientes del aserrado y del comercio de la madera. El trabajo generado en el bosque mediante chapeadores y chapulines o “transportistas” con bueyes es importante, aunque el salario pagado por este trabajo es muy bajo. Los mismos dueños de bosque han sido considerados como generadores de un salario, porque el ingreso generado por el bosque es sumamente reducido.

Los trabajadores del aserradero son un buen número por ser sólo de la zona de Ocotol, que es la única que trabaja en la exportación de madera. Su sueldo no es bueno en términos absolutos, variando entre 1,300 (mínimo) y 3,300 córdobas (jefe de producción), pero es mediano en el contexto productivo de la zona.

Cadena 2: La madera para las construcciones

En esta segunda cadena, las utilidades generadas son muy inferiores a la anterior, aunque estén mejor distribuidas, por lo menos entre el aserrador y los comerciantes de las ciudades (especialmente, Managua). Los mayores costos de transporte reducen la utilidad del aserrador, aunque el aserradero sea de un productor individual, el cual no tiene que compartir las utilidades con otros socios.

Por otro lado, el puesto de venta, que no existe en la cadena 1, genera una buena utilidad aunque no genere mucho trabajo. Los salarios en los distintos eslabones son los mismos que para la otra cadena. El potencial para la creación de empleo en esta cadena es mayor, simplemente por estar vinculada al sector de las empresas de construcción. Estas últimas son de múltiples tipos, dado que entre ellas se encuentran grandes empresas que construyen Metrocentro y los nuevos hoteles de la capital, así como pequeñas empresas que construyen casas particulares y también familias urbanas o rurales que construyen su propia casa sin el apoyo de ninguna empresa constructora. Entre esta última categoría podrá haber miles de trabajos generados.

Cadena 3: La madera para la mueblería de pino

Esta cadena presenta indicadores diferentes, en particular con referencia a dos elementos: empleo y salario en las mueblerías. La parte hacia atrás de la cadena tiene los mismos indicadores de las cadenas anteriores, mientras la producción industrial muestra una gran capacidad individual de generar empleo y también de pagar un sueldo muy bueno (relativamente): alrededor de 300 dólares mensuales, al mismo tiempo que genera una utilidad excelente para el empresario mueblero. Al contrario, la producción regional de muebles en pino se ha ampliado poco, lo que deja un número total de trabajadores bastante reducido en la región de las Segovias. El potencial parece importante, especialmente porque tales industrias se han introducido en el más amplio mercado nacional, que puede demandar más y abrir ulteriores espacios de entrada a otras empresas que quieran entrar al negocio.

Cadena 4: La mueblería de maderas rojas

Esta cadena es una cadena sustancialmente muy pobre, donde no se encuentran actores que puedan generar utilidades. Quizá, sólo el transportista de madera aserrada que lleva la misma hasta la casa del motosierrista o del mueblero, le gana algo. El principal actor de esta cadena, el motosierrista y comerciante ilegal (no más de 20), no gana sino para vivir, sobre todo por las bajas cantidades de madera que logra tratar en el mes.

La parte más relevante de esta cadena se encuentra en la producción industrial, donde se da trabajo a cerca de 600 trabajadores, los cuales ganan un salario de subsistencia. La debilidad de la cadena se refleja necesariamente sobre la remuneración y el bienestar de ellos. El principal problema es la baja rentabilidad de esta actividad industrial, la que no da para inversiones y crecimiento de la actividad; por lo tanto, el dueño del taller gana poco más que los trabajadores. En este sentido, tal cadena muestra mucho menos potencial que la cadena 3, donde el empresario y sus trabajadores ganan buenas remuneraciones.

Cadena 5: Las cajas de madera para los puros

Esta cadena es fuerte a nivel de los talleres que resisten en el mercado, aunque sus efectos sobre el empleo son bastante reducidos, por haber cerrado muchas empresas en el último año.

El elemento sorprendente de esta cadena es la capacidad de los empresarios en los distintos eslabones de generar utilidades: en efecto, desde el transportista hasta el aserrador/comerciante que trabaja en la RAAS extrayendo, aserrando y transportando madera hasta Managua, desde el vendedor de madera aserrada hasta el productor industrial, las ganancias generadas son altas, aunque no se reflejen en buenos salarios para sus trabajadores. La explicación podría estar, por el lado de las utilidades, en la combinación de la madera preciosa empleada en la producción de las cajas con la venta de este producto al mercado de exportación (que por antonomasia paga mejores precios que el mercado nacional).

Por el lado de los salarios, parece depender del tipo de trabajo requerido, que es sustancialmente sencillo y por el cual no se necesita mano de obra calificada (diferentemente del caso de los muebles, donde la complejidad del producto es mucho mayor).

3. Efectos ecológicos: la sostenibilidad del bosque

Para garantizar el funcionamiento duradero y eficiente de la producción industrial en las cadenas es importante garantizar el abastecimiento de la materia prima más importante, la madera. Puesto que la producción de madera se da a largo plazo, si se quiere garantizar la oferta para la industria, hay que garantizar la permanencia y sostenibilidad del bosque.

¿Qué está pasando en términos de la sostenibilidad del bosque? Basados en la información general de la región y en las observaciones de campo apreciamos una diferencia importante entre el estado del bosque de pino (cadenas 1, 2, y 3) y el estado del bosque latifoliado (cadenas 4 y 5). El bosque de pino es más abundante en la región, tiene una gran capacidad de regeneración natural, y por ser homogéneo contiene una mayor cantidad de madera comercial. Del total del área cubierta por pinares (unas 94,000 hectáreas en las Segovias), se estima que sólo en el departamento de Nueva Segovia hay unas 25,000 has. de bosque maduro, apto para el aprovechamiento forestal [Lanuza y Argüello, 1998].

El crecimiento anual del bosque de pino, sin darle un manejo especial, se estima entre 5 y 10 m³/ha/año [MARENA-DANIDA, 1994]. Si multiplicamos las 25,000 has. por el indicador más bajo de crecimiento, de 5 m³/ha/año, obtenemos que el incremento anual de madera en estos bosques es de 125,000 m³/año. Las estadís-

ticas de extracción anual de madera en este departamento indican un promedio de 100,000 m³ [Lanuza y Argüello, Op. cit.]. Según estas cifras, la explotación maderera estaría más o menos balanceada con el ritmo de crecimiento del bosque.

Sin embargo, en algunas zonas de las Segovias ya han desaparecido los pinares. En los alrededores de Estelí, por ejemplo, es difícil ver rodales de la especie, los pinares que han quedado se encuentran reducidos a la zona de Santa Cruz y San Nicolás. Tomando la carretera hacia Ocotal, el paisaje también está desprovisto de pinares. Se estima que en la actualidad la mayor cantidad de bosques de pino en las Segovias está concentrada en los municipios de Jalapa, Quilalí, San Fernando y Ciudad Antigua.

¿Cómo explicar la reducción de las antiguas áreas de pinares? Una parte de la explicación puede estar en la explotación maderera intensiva, pero un factor quizá más importante para entender este cambio es el poco interés económico de los campesinos y finqueros en tener bosque en sus propiedades. Para preservar el bosque en la finca hay que invertir algunos días de trabajo al año, en chapeas o limpiezas del zacate (unos 10 días de trabajo por hectárea por año), y sobre todo en prevención y control de incendios (vigilancia casi permanente en el verano).

En algunos casos, también hay que estar dispuesto a asumir el costo de oportunidad de reducir el área disponible para la agricultura y la ganadería (por ejemplo, evitar que el ganado entre al pinar cuando los arbolitos están pequeños), aunque en general los pinares crecen en tierras poco fértiles, donde no se pueden tener cultivos intensivos. A cambio de estos esfuerzos, el finquero recibe un precio bajo por su madera, que no lo motiva a dedicar demasiado trabajo para cuidar el bosque.

Si consideramos que el bosque crece a un ritmo promedio de 10 m³/ha/año a lo largo 30 años, la venta de la madera al final del período, a un precio de 140 córdobas/m³, representa una remuneración anual de 1,400 córdobas/ha. Esto es más o menos lo que puede obtener de ingresos con dos cosechas anuales de agricultura de bajo rendimiento, con la diferencia de que no tiene que esperar 30 años para realizar la cosecha. Esta baja remuneración, así como los atrasos e incumplimientos de pago por parte de los madereros, expresan también el poco interés de los eslabones comerciales en contribuir a la sostenibilidad del bosque.

En vista de estas condiciones poco estimulantes, el finquero tiende a manejar su pinar de una manera bastante extensiva, combinando el bosque con el pastoreo, despreocupándose por cuidarlo ante quemas descontroladas, y esperando a que al pasar del tiempo prosperen algunos árboles en el rodal, que puedan ser aprovechados. Sin embargo, en el ínterin antes del aprovechamiento, los incendios forestales pueden causar serios daños al bosque. Lanuza y Argüello (1998) mencionan los incendios como el factor número uno del deterioro de los pinares, afectando un promedio de unas 15,000 hectáreas cada año en los últimos años.

Sin embargo, a pesar del deterioro que puedan estar sufriendo los pinares a causa de la extracción maderera y las quemas, consideramos que todavía hay suficientes bosques y suficientes volúmenes de madera en ellos para garantizar el abastecimiento de la industria, sobre todo si se reducen los volúmenes de madera aserrada que sale en bruto hacia el exterior, y se fortalece la producción mueblera.

La situación del bosque latifoliado es muy diferente. Ya sólo quedan remanentes de menor extensión en las Segovias, que en total suman, según las estimaciones de Marklund y Rodríguez (1993), unas 10,000 hectáreas, de las cuales sólo 6,500 estaban clasificadas como bosques de producción, mientras las otras 3,500 se consideran bosques destinados a la protección, por estar en terrenos muy escarpados o alrededor de las fuentes de agua. Según los datos de Lanuza y Argüello (Op. cit.), los mayores remanentes de bosque latifoliado se concentran en los municipios de Jalapa, Murra, Quilalí y San Fernando.

Los problemas de extracción maderera y de poco valor económico del bosque que veíamos en el caso de los pinares, son mucho más agudos en el caso del bosque latifoliado. En este tipo de bosque el aprovechamiento ilegal de madera se enfoca en unas pocas especies, el cedro, la caoba y el pochote. Por esta razón las densidades de árboles comerciales por hectárea son muy bajas, y consecuentemente los ingresos para el finquero son también muy reducidos (del orden de los 500 córdobas/ha/año).

Las tierras donde crece el bosque latifoliado son generalmente más fértiles que las tierras de los pinares, por lo que el dueño de bosque se siente más incentivado a sustituir el bosque por un uso del suelo agrícola o ganadero. De hecho, los pocos remanentes de bosque que se han salvado, como en el caso de los que quedan en San Gerónimo y Los Planes, municipio de Condega, están en terrenos escarpados y son candidatos a decretarse áreas protegidas.

De hecho, para el motosierrista que comercia madera informalmente, se vuelve cada vez más difícil conseguir los árboles de madera roja. Tiene que operar en radios de hasta 100 km. de distancia de las ciudades de Estelí u Ocotal, donde están los clientes muebleros, y sacar la madera de lugares de difícil acceso. Las cantidades que extraen son pequeñas, y consideramos que si se diera un crecimiento de la industria de la madera roja en las Segovias, los bosques de la región no estarían en capacidad de abastecerla. En este caso, la limitante de la materia prima sería un cuello de botella muy serio para la cadena 4. De hecho, la cadena 5 de los productores de cajas de puro, que demandan mayores cantidades de madera, traen su materia prima de fuera de la región.

4. Las cadenas más interesantes para la región y para el país

En el cuadro 5 se presenta una síntesis de la evaluación económica, social y ecológica de las cinco cadenas, combinando los criterios utilizados en este capítulo: valor agregado, distribución de ingresos y empleo, y sostenibilidad del bosque.

Cuadro 5: Evaluación económica, social y ecológica de las cadenas

Indicador	Cadena 1 (export. madera)	Cadena 2 (construcción)	Cadena 3 (mueble pino)	Cadena 4 (mueble rojo)	Cadena 5 (cajas puro)
Valor agregado	Bajo	Medio-bajo	Muy alto	Alto	Muy alto
Ingresos y salarios (distribución)	Medios	Medios	Medios, pero buenos en la industria	Bajos	Bajos
Empleo global	Alto, pero sólo hasta aserrado	Alto, aun sin considerar la construcción	Bajo en el sector, alto en la mueblería individual	Alto (en las mueblerías)	Bajo, pero alto en las “cajeras” individuales
Sostenibilidad del bosque	Poco sostenible	Sostenible	Sostenible	No sostenible	No sostenible

Nota: Se define medio un salario que representa el salario promedio del país (alrededor de 1,500 córdobas por mes).

En cuanto a la generación de valor agregado, que es el criterio fundamental de este estudio, vemos cómo las cadenas 1 y 2 se quedan a un nivel bajo, ya que sólo llegan hasta la fase del aserrado de la madera. Son las cadenas 3, 4 y 5, que incorporan la segunda transformación de la madera, las que presentan los niveles más altos de agregación de valor. Sin embargo, las cadenas 4 y 5 enfrentan el problema de no contar con una base sostenible de materia prima, porque las áreas de bosque latifoliado se han reducido mucho en la región. A la larga, la cadena 1 de la exportación de madera también puede poner en peligro la sostenibilidad del bosque, pues la conveniencia de las transacciones en el mercado internacional se basa no solamente en el precio unitario relativamente alto, sino también en la compra-venta de altas cantidades de madera aserrada.

En términos de la generación de ingresos y empleo, las cadenas 1 y 2 muestran una importante generación de puestos de trabajo a nivel global (por ser las cadenas más presentes en la región), sobre todo en la fase del aserrado, pagando al mismo tiempo salarios normales. No obstante, esta generación de empleo e ingresos queda limitada a la fase del aserrado (el caso de las construcciones es un poco distinto), ya que no se da una fase ulterior de transformación industrial donde se podría dar

trabajo a muchas personas más. Esto es lo que sucede en el caso de la cadena 4, que no genera tanto empleo en las fases primarias, pero sí ofrece muchos trabajos a través de las numerosas pequeñas mueblerías de la región.

Las cadenas 3 y 5 muestran una alta generación de empleo a nivel de la empresa industrial individual, pagando también muy buenos salarios en el caso de la mueblería del pino (cadena 3). Sin embargo, como el número de estas empresas es muy reducido, la generación de empleo a nivel agregado queda baja.

Después de aplicar de forma combinada los criterios para evaluar las cadenas, consideramos que las cadenas 3, 4, 5 son las más interesantes por el nivel de valor agregado que generan y su potencial para crear empleo e ingresos. La cadena 3 parece particularmente interesante porque no encuentra la limitación del abastecimiento de materia prima, pues hay suficiente madera de pino para abastecerla.

Al contrario, las cadenas 4 y 5 tienen el severo problema del abastecimiento de madera, debido a que se concentran en productos de caoba y cedro real. Tal limitante es fuerte para los productores de cajas, por la exclusividad del cedro en este producto (aroma); mientras puede ser reducida por los muebleros de maderas rojas, cuando decidan trabajar con otras maderas.

Las cadenas 1 y 2 son las menos interesantes por el bajo nivel de valor que agregan, aunque existe cierto margen de mejoría en el caso de la cadena 2, donde se podrían sacar productos de mayor valor para ser utilizados en la construcción (madera machimbrada, plywood, durpanel, etc.). La cadena 1 carece totalmente de interés para el desarrollo de la región, pues atenta contra los recursos naturales y “roba” materia prima para el desarrollo de las mueblerías en el ámbito local.

IV. Cuellos de botella y potencialidades de las cadenas

Cadena 1: La urgencia de frenar la exportación de madera aserrada

Una conclusión que se desprende de este estudio es que la cadena 1, que dirige la madera aserrada hacia la exportación, es una cadena que tiene un gran peso en las Segovias, y el poder de las empresas en este negocio es determinante. Una empresa importadora compra grandes cantidades de madera y con modalidades facilitadoras (al contado); por eso, los aserraderos locales prefieren tratar con ellas y a ellas dedican la mayor parte de su producto. En este ámbito hay que diferenciar entre Estelí y Ocotál, porque recientemente las empresas importadoras han decidido trabajar solamente con los aserríos de Ocotál, lugar más cercano a la frontera y también a los bosques de pinares, lo que reduce los costos de transporte y transacción en general.

- Pero desde el punto de vista del desarrollo de la región y del país, la cadena 1 resulta más bien perjudicial, porque se lleva la madera de primera calidad hacia afuera del país, sin darle a la materia prima un valor agregado significativo y atentando contra la sostenibilidad de los bosques de pino. Si en vez de exportar la madera se lograra procesar a través de la industria mueblera del pino, habría sin duda una mayor cantidad de riqueza que se quedaría en la región, distribuida entre una mayor cantidad de trabajadores.

Obviamente, el problema no queda tanto en la existencia de esta cadena y de importadores extranjeros de madera, sino en la escasa utilización del pino por parte de la mueblería local y en la debilidad de la misma industria, que es incapaz de comprar grandes volúmenes de materia prima, presentándose como un comprador interesante para los comerciantes y aserradores de madera de la región.

- ✓ En las actuales condiciones de escasa competitividad de la mueblería local, la cadena 1 representa un obstáculo serio (podría definirse en sí mismo un cuello de botella) para el desarrollo del subsector. Por eso, en vez de “fomentar” esta cadena, más bien urge frenar la exportación de madera aserrada, reorientando el flujo de la materia prima hacia la transformación local. Para alcanzar este objetivo se puede pensar en utilizar mecanismos de dos tipos: por un lado, la regulación coercitiva para evitar que se siga exportando madera en grandes cantidades; por otro lado, fomentar el desarrollo de la industria mueblera para que sea capaz de demandar mayores cantidades de madera a los aserradores y comerciantes.

En cuanto al primer tipo de mecanismo, parece importante valorar la posibilidad de promover la aprobación de una nueva Ley sobre el comercio de la madera. Las leyes y Decretos promulgados hasta la fecha parecen favorecer al gremio de los aserradores y desfavorecer al gremio de los productores industriales (especialmente los muebleros): así se ve tanto con la Ley de prohibición de corte de caoba, cedro y pochote, como con la Ley de prohibición de exportación de madera en rollo, que garantiza la posibilidad de exportar madera solamente aserrada.

De esta investigación sale la hipótesis de que para fomentar la transformación industrial de la madera, hay que prohibir —gradualmente en el tiempo, para no provocar la crisis de las empresas de la región— la misma exportación de madera aserrada, para dejar libre sólo la exportación de productos elaborados de la madera y sus componentes (p.ej. partes de muebles). Sólo así se proveería un freno real a la exportación de madera con escaso valor agregado y se fomentaría la agregación de valor, ingresos y empleo, recursos humanos y tecnología, etc., en la misma cadena.

El segundo tipo de mecanismo lo abordaremos directamente al hablar de la cadena 3.

Cadena 2: Cómo agregar mayor valor a la madera de construcción

- Al igual que en el caso de la cadena 1, el principal cuello de botella de la cadena 2 es el bajo nivel de transformación que se da a la madera. Los cuarterones y tablas de pino muchas veces ni siquiera se cepillan para ser utilizados como formaletas o en la estructura de techos, cielos raso y paredes en las casas de familias de bajos ingresos.
- ✓ Sin embargo, consideramos que existen márgenes para mejorar el tipo de producto maderable que sirve en la construcción. Los aserraderos podrían equiparse, como ya han hecho algunos, con maquinaria adicional para vender madera cepillada, machimbrada, e incluso sacar productos más elaborados como el plywood y el durpanel.

No obstante, esta alternativa enfrentaría problemas de varios tipos: uno sería la dificultad de encontrar a nivel nacional un mercado suficientemente amplio y con el poder adquisitivo para comprar este tipo de productos (¿cuántas familias en Nicaragua se pueden dar el lujo de tener un cielo raso machimbrado?), por lo que habría que pensar probablemente en insertarse en el mercado externo. Otra limitante podría encontrarse en la necesidad de procesar mayores cantidades de madera de primera calidad para sacar estos productos. Actualmente la madera de primera se está fugando a través de la cadena 1.

Cadena 3: El desafío de ampliar la industria mueblera de pino

La cadena 3 es ideal para contribuir al desarrollo de las Segovias, porque valoriza los recursos naturales más abundantes de la región (los pinares), agregándoles mucho valor y generando empleo bien remunerado. El problema es que es una cadena que todavía tiene poco peso dentro del subsector. Sus principales cuellos de botellason:

- Hay muy pocas industrias muebleras de pino (5 o poco más entre Estelí y Ocotal). Las pocas que existen están bien desarrolladas (producen con calidad y en cantidad), pero para competir con la cadena 1 de la exportación de madera se requerirían unos 100 talleres de ese mismo nivel. La mayoría de los talleres, en cambio, sólo trabajan la madera roja, produciendo poco para el mercado local, y se muestran reacios a trabajar el pino.
- Si la industria mueblera llegara a crecer, probablemente tendría problemas para encontrar las cantidades de madera “selecta” (casi de primera calidad) que requiere, pues la mayor parte de la madera de primera se va actualmente para la exportación. Para captar la madera de calidad que necesita, tendría que pagar mejores precios por ella, y ofrecer contratos atractivos a los aserraderos en términos de cantidades y modalidades de pago. Para soportar estos mayores costos, los propios talleres tendrían que volverse más competitivos, aumentar su producción y, así, su capacidad de pedir altos volúmenes de madera.

- A pesar de que todavía hay espacio para los muebles de pino en el mercado de Managua y otras ciudades del Pacífico, probablemente el crecimiento de la producción mueblera al cabo de cierto tiempo encontraría un tope en el mercado nacional. Necesitaría, entonces, conectarse con el mercado externo. Actualmente ningún mueblero del pino está exportando sus productos, a pesar que tienen un potencial para hacerlo.

¿Cómo desarrollar el potencial que ya ha comenzado a despertar en esta cadena, liderada por los muebleros del pino, los más competitivos de su sector? Algunas opciones son:

- ✓ Potenciar las mueblerías competitivas del pino que ya existen, pues constituyen el “nodo” que puede dinamizar a toda la cadena. Es muy difícil pretender reconvertir a los muebleros de subsistencia que trabajan en la madera roja de la noche a la mañana. Sin embargo, al fomentar el crecimiento de los muebleros más fuertes y capaces, con el tiempo pueden ir surgiendo nuevos talleres con el mismo perfil, montados eventualmente por extrabajadores de los talleres fuertes ya establecidos.

Dos componentes básicos para fortalecer a estos muebleros serían el financiamiento para que puedan capitalizarse y ampliar sus volúmenes de producción, y al mismo tiempo promover su inserción en los mercados externos que puedan demandarles pedidos grandes y pagarles buenos precios por sus productos.

- ✓ Dinamizar la mueblería del pino significa también incentivar otras empresas a trabajar con esta materia prima, sean empresas ya existentes o sean nuevas. De todas formas, habría que enfatizar la importancia de trabajar tal madera con la debida atención y producir muebles de alta calidad, para no caer en los mismos problemas de la mueblería que trabaja con maderas rojas y que tiende a competir exclusivamente en precio, bajando la calidad y la competitividad global de su producto.
- ✓ Si los talleres logran incrementar su producción e insertarse en mercados de altos ingresos, tendrán a su vez mayor capacidad de comprar madera de calidad en cantidades importantes. Pagando mejores precios por la maderade primera y comprando en cantidades, pueden lograr contratos de abastecimiento atractivos para los aserraderos, de modo que éstos se vean incentivados a vender a las mueblerías locales y no tanto al mercado de exportación.
- ✓ Explorar los mercados de exportación de muebles de pino a países vecinos (El Salvador, Costa Rica), como un primer paso para insertarse en mercados externos, con la visión de llegar a mercados más remunerativos en el medio plazo (Estados Unidos, Europa). A este propósito, nuestra investigación contempla un estudio específico sobre el tema de cómo fomentar las exportaciones de muebles segovianos (ver Narváez E., en el estudio 3).

Cadena 4: Cómo mejorar la producción mueblera y el abastecimiento de madera roja

A pesar de que la cadena 4 muestra un gran potencial en términos de creación de empleos y generación de valor agregado, está plagada de cuellos de botella desde el principio hasta el fin, lo que le impide desarrollar este potencial:

- A nivel de la producción de madera enfrenta la limitación de que las áreas de bosque latifoliado que quedan son muy reducidas. En las mismas fincas es difícil encontrar árboles de cedro, caoba o pochote, aunque sean dispersos. Por eso, la oferta de madera roja se encuentra físicamente limitada dentro de las Segovias, por lo que una industria mueblera en crecimiento tendría que abastecerse de madera “importada” desde fuera de la región.
- Debido a la misma limitación de la escasez e inaccesibilidad de los lugares donde se encuentra la madera preciosa, la extracción y comercialización de la madera roja la realizan comerciantes informales que trafican pequeñas cantidades de madera aserrada con motosierra. El rendimiento del aserrado con motosierra es aproximadamente un 15 por ciento más bajo que el del aserrío, pues la cadena de la motosierra es más ancha y se “come” más madera.

Además, el motoaserrado saca piezas muy disparejas, que deben ser allanadas por el mueblero en el taller, lo que implica un nivel adicional de desperdicio (y de trabajo). Al mismo tiempo que desperdicia madera, este sistema trabaja solamente con pequeñas cantidades, de modo que muy difícilmente podrían abastecer a tiempo a una mueblería dinámica que procese mayores volúmenes de madera.

- Por eso, el sistema de abastecimiento de madera está hecho a la medida del tipo de mueblero que la trabaja. Se trata de talleres de subsistencia que trabajan por encargo para clientes del vecindario, con producciones semanales muy bajas (una cama o un juego de sala por semana, por ejemplo). En consecuencia, demandan pequeñas cantidades de madera y tienden a pagar precios bajos por la materia prima, buscando cómo ahorrar costos lo más que puedan. Además, los muebleros se resisten a trabajar maderas preciosas no tradicionales, limitándose a usar solamente las tres maderas preciosas más escasas (cedro, caoba y pochote) a causa de las rígidas preferencias de los consumidores locales para estas maderas.
- A su vez, el mueblero de subsistencia está limitado por el tipo de mercado local al que se orienta, que tiene una capacidad de compra muy escasa y no demanda grandes volúmenes de producción. Por eso, aunque el mueblero mejorara la calidad de su producto e incrementara sus niveles de producción, el mercado local no podría comprarle muebles “caros” de buena calidad ni sería capaz de absorber toda su producción. El mercado local tampoco lo

estimula a innovar sus productos, utilizando maderas no tradicionales, por ejemplo. El cliente de Estelí u Ocotal está acostumbrado al mueble de cedro, y pide que el producto sea elaborado específicamente con esa madera.

Dado que hay demasiados cuellos de botella en todos los eslabones de la cadena, no podemos decir que exista un nodo más dinámico cuyo crecimiento pudiera empujar el desarrollo de toda la cadena en su conjunto. Se requiere, entonces, atacar los problemas simultáneamente a todos los niveles:

- ✓ Incidir en el incremento de la oferta de madera, fomentando la arborización con las maderas preciosas tradicionales (cedro, caoba, pochote), y al mismo tiempo fomentando la utilización por parte de los talleres de otras especies maderables no tradicionales como laurel macho, guapinol, coyote, guanacaste y otras, que son más abundantes en los remanentes boscosos y en las fincas. Una iniciativa de este tipo requeriría proveer al finquero de un estímulo económico que lo incentive a producir madera, que podría darse a través de un buen enlace de mercado (venta de maderas no tradicionales que ya tiene en su finca), y/o eventualmente de un subsidio económico parcial que lo incite a establecer y cuidar los árboles durante sus primeros años de crecimiento.
- ✓ A mediano plazo, si se logra incrementar la oferta de madera en los bosques y las fincas, también es posible interesar a los aserraderos para que se metan a extraer y procesar maderas rojas en la región segoviana, mejorando así la eficiencia del aserrado de estas maderas que en la actualidad se asientran con motosierra. En efecto, los aserraderos no se interesan en esta actividad porque la masa maderable está muy dispersa y no genera ninguna rentabilidad para ellos movilizar su equipo para sacar cantidades tan pequeñas.
- ✓ En las mueblerías se requiere de una reconversión integral de los talleres que vaya de la mano con la búsqueda de nuevos mercados. La reconversión implica dotar a los talleres de la capacidad gerencial, técnica y material para producir en mayores cantidades y con una mejor calidad, de modo que se puedan suplir pedidos para mercados de altos ingresos. Para apoyar este proceso de cambio se requiere de instrumentos diversos, tales como la capacitación administrativa y técnica, esquemas de financiamiento para inversiones, y sobre todo una buena conexión con el mercado. En este sentido, resulta clave la exploración de nichos de mercado de altos ingresos de las principales ciudades del país y, especialmente, de los mercados externos.

Cadena 5: ¿En medio de la crisis de la industria de puros, se puede expandir la producción de cajas?

- El principal cuello de botella de la cadena 5 es la limitación de mercado que se ha creado recientemente a raíz de la crisis de las industrias pureras locales, que son las que demandan las cajas de puros. Si no existiera esta crisis, y más bien hubiera un auge de la producción de puros, los talleres que producen las cajas no tendrían mayores problemas para suplir la demanda creciente, pues tienen un perfil más empresarial que les permite desarrollar inversiones para sacar grandes cantidades de producto, rentabilizando rápidamente a través de sus ventas el capital invertido.
- ✓ No obstante, dada la crisis actual, cabe pensar en la posibilidad de que los productores de cajas se conecten con otros productores de puros fuera de la región, incluso fuera del país. Habría que estudiar, por ejemplo, qué tan competitivos serían los productores de cajas segovianos para exportar sus cajas y abastecer a industrias del puro en otros países de Centroamérica y el Caribe (Cuba, República Dominicana, Honduras, Estados Unidos).

V. Propuestas de acciones que se podrían implementar

1. Regulación de la exportación de madera aserrada.

Hasta la fecha no se ha cumplido la norma que establece un techo para el volumen de madera que se permite cortar anualmente, conocido como VCAP (Volumen de Corta Anual Permisible). Mientras el VCAP para el departamento de Nueva Segovia ha sido fijado en 60,000 m³, en la realidad se extrae un promedio anual cercano a los 100,000 m³. Este exceso se debe en parte a la extracción de madera que se destina a la exportación.

Para regular las cantidades de madera que se exportan podría diseñarse un sistema de cuotas similar al del VCAP, en que los volúmenes autorizados se vayan reduciendo progresivamente durante un período de 10 años, hasta llegar a cero. Durante este período se buscará fomentar el desarrollo de la industria mueblera del pino, de modo que paulatinamente pueda absorber la madera aserrada que dejan de exportar los aserradores.

2. Financiamiento para el equipamiento de aserraderos con maquinaria para agregar mayor valor a la madera (hornos de secado, cepilladoras, machimbradoras, embolilladoras...).

Con el objeto de promover la utilización de madera mejor procesada en el ámbito de la construcción y también para brindar servicios a las mueblerías, se puede fomentar el equipamiento de los aserraderos con maquinaria adicional que permita sacar madera cepillada, secada, machimbrada, en bolillos, y hasta en forma de plywood y durpanel a través de un fondo de financiamiento blando para este tipo de inversiones y una asesoría técnica orientada a estudiar el plan de recuperación de las inversiones. En este sentido, también el entorno de políticas forestales debe permitir una estabilidad y coherencia mayor que atribuyan mejores garantías a las inversiones productivas.

Esta iniciativa también requerirá de un componente de mercadeo para promover los nuevos productos, tales como la madera machimbrada de pino, explorando tanto los espacios que existan en el mercado nacional (clase media-alta de las ciudades importantes) así como en el exterior.

3. Fomento del crecimiento de las mueblerías del pino más desarrolladas.

Se fomentaría el crecimiento de las 4 ó 5 mueblerías de pino más desarrolladas de Estelí y Ocotal y de algunas otras empresas que estén interesadas en trabajar esta madera, como ejes dinamizadores de toda la cadena, a través de dos componentes: (a) mercadeo para la exportación (para “jalar” el crecimiento de la producción); y (b) financiamiento para inversiones (para “empujar” el crecimiento de las empresas).

Mercadeo para la exportación. Se promovería la inserción de los muebleros del pino en mercados externos más amplios, de modo que su potencial de crecimiento no se vea restringido por los límites del mercado nacional. En un primer momento, se buscará penetrar los mercados más cercanos de países vecinos, como El Salvador o Costa Rica, como un “entrenamiento” previo para entrar a mercados más exigentes y sofisticados. Tal mercadeo impone un período de aprendizaje que sólo puede darse cuando los empresarios pueden confrontarse y compararse rutinariamente con los mercados y los competidores externos. Por eso, la participación en ferias y encuentros de negocios en los países avanzados debe ser sumamente promovida (p.ej. como en la iniciativa MAGFOR-Cámara Alemana-Nicaragüense en la feria de InterZum, Colonia-Alemania).

Siempre en la lógica de fomentar el aprendizaje de los potenciales exportadores de muebles y los demás productos de madera, sería importante promover un servicio de información sobre los mercados extranjeros. Este servicio difundiría el conocimiento de los requisitos básicos para entrar en estos mercados (barreras arancelarias y no arancelarias, requisitos de calidad, maderas apreciadas, estilos, precios y formas de promoción, costos de transporte y modalidades, etc.).

Financiamiento para inversiones. Si se amplían los mercados e incrementa la demanda, el crecimiento de la producción requerirá de nuevas inversiones en equipamiento (maquinaria industrial), ampliación del local de los talleres, ampliación de espacios para almacenamiento de madera, etc. Se puede pensar en crear un fondo de crédito especial para financiar este tipo de inversiones, con montos altos, plazos suficientemente largos e intereses blandos que permitan al mueblero amortizar de forma conveniente su inversión. Estas líneas de crédito para la pequeña industria ya existen, aunque no alcancen un número significativo de productores. Por eso, se deberían impulsar iniciativas de las instituciones nacionales (MAGFOR, FNI, etc.) para que obtengan ulteriores fondos internacionales concesionales a utilizarse en este tipo de iniciativas.

Por otro lado, habría que incentivar a los bancos comerciales para que adquieran tales fondos de la FNI y los pongan a disposición del desarrollo regional. Actualmente, lo hacen poco porque tales condiciones de crédito no les parecen suficientemente atractivas. Por eso, se necesitan mecanismos regulatorios (p.ej. que los organismos de crédito no convencionales puedan acceder a tales líneas de crédito, así aumentando la competencia entre instituciones financieras) coercitivos (p.ej. porcentaje de la cartera en actividades industriales con el sector mueblero) e incentivadores (p.ej. reducción del encaje legal requerido) que lleven a los bancos a impulsar las inversiones de mediano y largo plazo en vista de un mejor desarrollo de la economía regional.

4. Fomento de la expansión de la oferta de maderas rojas.

Para superar el grave problema de la oferta limitada de maderas rojas, se pueden desarrollar los siguientes componentes: (a) manejo de los remanentes de bosque latifoliado; (b) fomento de la arborización en fincas; (c) fomento de la utilización de maderas rojas no tradicionales entre los muebleros.

Manejo de los remanentes de bosque latifoliado. En los pocos remanentes de bosque latifoliado que quedan se puede promover el aprovechamiento planificado de la madera, contando con el apoyo de las instituciones correspondientes (MARENA, INAFOR). Los remanentes boscosos podrían someterse a tratamientos silviculturales para mejorar sus calidad desde el punto de vista maderable, tales como raleos y aprovechamientos “desde abajo” (eliminando árboles de menor calidad e interés), y enriquecimientos con especies de mayor valor. Por medio del aprovechamiento de una mayor diversidad de especies se buscará incrementar los ingresos para las comunidades y/o finqueros propietarios de los bosques, de manera que esto sea suficiente incentivo económico para manejar el bosque.

Arborización en fincas. En las fincas “peladas”, que tienen poca cobertura forestal con árboles de valor, el camino a recorrer es más largo y tortuoso. Para estimular la arborización probablemente se requiera de algún tipo de subsidio parcial del costo de oportunidad de la tierra y el trabajo, que puede tomar diversas modalidades, como por ejemplo un crédito blando para el mejoramiento general de la finca condicionado al desarrollo de un plan

de arborización. Parte de los fondos a utilizar en esta iniciativa pueden provenir de los tributos y/o contribuciones que realicen los comerciantes y aserradores de madera, que son el eslabón económicamente más fuerte del subsector.

Utilización de maderas rojas no tradicionales. Si se quiere dar más valor al bosque latifoliado de modo que exista un incentivo económico para su protección y manejo, es necesario aprovechar y valorizar una gama más amplia de especies maderables, más allá de las tradicionales (cedro, caoba, pochote). Se requiere entonces una fuerte actividad de promoción y experimentación del uso de otras maderas por parte de los muebleros, tales como guapinol, laurel macho, coyote, guanacaste y otras. Al mismo tiempo se procuraría establecer los lazos comerciales que permitan al mueblero abastecerse de estas maderas, a través de los pequeños comerciantes motosierristas.

5. Reconversión de las mueblerías de la madera roja.

La reconversión integral de los muebleros de subsistencia que trabajan la madera roja es un reto titánico que se debe enfrentar desde varios ángulos, con varios mecanismos de fomento: capacitación gerencial y técnica, mercadeo, financiamiento de corto y de largo plazo. Sin embargo, para lograr mayor eficacia la estrategia sería quizá identificar al grupo de muebleros que ya trabajan con buena calidad y que serían capaces de suplir un pedido de ciertas dimensiones.

Con este grupo se podría buscar un enlace de mercado más allá de lo local, que les ofrezca una mejor remuneración por sus productos. Basándose en las exigencias de los pedidos en el nuevo mercado se pueden orientar el resto de las acciones de fomento: la asistencia técnica, el financiamiento de las inversiones en maquinaria nueva, el financiamiento para abastecerse de mayores cantidades de madera, etc. Las mismas iniciativas que se sugieren para el desarrollo de la mueblería en pino, se podrían también impulsar en relación a la mueblería en madera roja (ver punto 3). Un estudio detallado de la mueblería regional aparece en el estudio siguiente de esta publicación (Parrilli M. D., estudio 2).

6. Fomentar las empresas de cajas para puros.

Este tipo de empresas muestra un potencial muy alto de generación de valor agregado, aunque no esté muy bien distribuido a causa de las bajas remuneraciones del trabajo. Sin embargo, es un tipo de empresa que hasta la fecha se ha mantenido demasiado dependiente de las empresas de puros nacionales y de las fluctuaciones de sus ventas en el mercado internacional. Para fomentar su desarrollo, habría que promover la información para estos empresarios sobre las tendencias internacionales y los posibles compradores de este producto, lo que podría ser ulteriormente incentivado a través de la participación en ferias internacionales en los países productores: Cuba, República Dominicana, Estados Unidos, etc. Una participación más activa y directa de estas empresas podría permitirles una mayor estabilidad productiva y mejores perspectivas de crecimiento futuro.

Bibliografía

- ADEFI (1985). *L'analyse de filieres*, Económica, Paris.
- Banco Central de Nicaragua (1997). *Informe Anual*, Managua.
- BCN-MEDE-INEC (1996). *Directorio de empresas manufactureras*, Managua, Nicaragua.
- Boomgard, et. al. (1986). *Subsector analysis: its nature, conduct and potential contribution to small enterprise development*, MSU Working Paper no. 26, Michigan State University.
- Boomgard, et. al. (1992). *A subsector approach to small enterprise development*, World Development, vol. 20 no. 2.
- Centro de Mejoramiento Genético y Banco de Semillas Forestales/MARENA-DANIDA (1994). *Pinos de Nicaragua*, Managua.
- De Herdt T. (1994). *Análisis subsectorial*, UFSIA, Amberes.
- Lanuza B. y A. Argüello (1998). *La cadena forestal y opciones para la inversión sostenible en Nueva Segovia*. Proyecto Forestal MAGFOR-Banco Mundial.
- Marklund y Rodríguez (1993). *Recursos forestales de Nicaragua en 1990*, Documento, Managua.
- Monfort, Jean - INSEE (1985). "L'analyse des filieres de production: objectifs, methods, et resultats" en ADEFI, *L'analyse de filieres*.

La competitividad de las pequeñas mueblerías en las Segovias: Los casos de Estelí y Ocotal

Mario Davide Parrilli



Introducción

Este estudio busca responder al pedido de la Asociación para la Investigación del Desarrollo Sostenible de las Segovias (ADESO) de proponer cómo se puede incrementar el valor agregado regional a partir de la materia prima agropecuaria y forestal. El trabajo que sigue tiene un valor material y metodológico: material, porque identifica el sector maderero como sector con gran potencial de crecimiento en las Segovias, debido a la cantidad de recursos forestales presentes y a la tradición artesanal de algunas de sus ciudades y pueblos más importantes; metodológico, porque el tipo de investigación realizado presenta un modelo de autoevaluación para la industria regional —y la economía en su conjunto— que puede ser aplicado también a otras ramas productivas que tienen un similar potencial en términos de generación de valor agregado, empleo, ingreso, divisa, como son la producción de granos básicos, café, tabaco, ganado.

En particular, esta investigación representa el intento de evaluar la competitividad de la pequeña industria de muebles en las Segovias, diferenciando entre tipologías de productores basadas en sus distintos potenciales de desarrollo. Al mismo tiempo, se propone definir los servicios esenciales para desatar el crecimiento dinámico de los productores y de la industria en su conjunto, mediante perfiles de proyectos que se dirigen a los principales instituciones y gremios ramales y que están interesados en saber qué efectivamente se puede hacer para impulsar el desarrollo sectorial en la economía regional.

El análisis utilizará el marco analítico de la especialización flexible, que busca evidenciar el marco competitivo de la nueva empresa industrial. Esto valora los distintos aspectos productivos, como son la organización interna de la empresa, su relación con las demás empresas del tejido productivo, su relación con los abastecedores de madera así como con los comerciantes y clientes del producto elaborado.

La última sección busca imponer un enfoque dinámico al trabajo, enfatizando los rasgos, problemas y soluciones necesitadas por los distintos tipos de productores del estudio. En particular, se evidencia la importancia de trabajar con los que tienen mayor potencial, que hasta la fecha no han sido objeto de políticas de desarrollo y que, por eso, pueden liderar el desarrollo económico sectorial y territorial impulsando el crecimiento de los demás artesanos mediante efectos de imitación y de arrastre en general. Lógicamente, las otras categorías de productores no serían olvidadas, pero recibirían un fomento más orientado a crear las bases faltantes del desarrollo. En conclusión, se presentan algunos perfiles de proyectos que las organizaciones de apoyo a la rama pueden llevar a cabo para fomentar concretamente a los artesanos y así agregar mayor valor, empleo e ingreso a la economía regional.

I. Marco teórico y metodológico

1. Marco teórico

El libro “El campesino-finquero” muestra el esfuerzo que nuestra institución ha estado realizando en el ámbito agropecuario frente a la importancia de conocer y diferenciar a los distintos productores del campo [Maldidier y Marchetti, 1997]. Las variaciones son tan grandes que cualquier política de desarrollo debe tenerlas en cuenta. De otra manera no logrará enfocarse en los actores relevantes, ni asegurará el éxito de los programas mencionados.

En el ámbito industrial, tal esfuerzo es nuevo, especialmente porque busca alcanzar un nivel de detalle más profundo de lo que permite la clasificación estándar entre grandes, medianas y pequeñas empresas que se adopta en el contexto internacional. La realidad de la industria mueblera en Nicaragua no presenta una distribución según los distintos tamaños, porque le hacen falta sectores enteros: faltan las grandes empresas y hasta las medianas. No obstante que queden solamente las pequeñas empresas, el resultado económico de éstas es tan variado que se necesita un análisis más detallado de las empresas existentes. Esto permite identificar las variables socioeconómicas que explican los diferentes tipos de productores, sus distintas características y comportamientos productivos.

Para este fin, los estudios sobre el “sector informal” se vuelven importantes. En efecto, tales estudios representan un referencial importante para identificar los tipos de empresas y su racionalidad, en particular por el reducido tamaño y la informalidad en la cual muchas veces se encuentran las empresas muebleras de Nicaragua. Además, el análisis del sector informal presenta una variedad de teorías que dan el sentido de la gran heterogeneidad del sector de las micro y pequeñas empresas.

Principalmente tenemos la teoría “dualista” de la Organización Internacional del Trabajo, que considera el sector informal como una respuesta a la recesión económica y a la marginación de buena parte de la fuerza de trabajo [Tokman, 1992].

Por otro lado, vemos el análisis de tipo neoliberal que configura el sector informal como la respuesta dinámica de los pequeños empresarios frente a las miles de trabas burocráticas puestas por el Estado y los poderes locales (municipalidades), que así buscan conservar una facilidad de acción en la gestión de su empresa, limitando inútiles costos de transacción [De Soto, 1991].

Está también la perspectiva marxista que considera el sector informal (así como la pequeña industria) como el sector productivo más explotado por la gran industria y el gran capital, en particular en actividades de subcontrato, donde los salarios de los trabajadores y los márgenes de utilidad son bajísimos, permitiendo a los primeros generar sus grandes utilidades [Portes, 1995].

De este debate teórico entre distintas perspectivas del fenómeno informal de la micro y pequeña industria, sale exitosa una nueva y más reciente interpretación que ha sido presentada por la escuela de la FLACSO. Ésta enfatiza la heterogeneidad del sector informal como compuesto por empresas de todos los tipos y racionalidades, que entonces responden a los distintos tipos de limitantes indicadas por las teorías anteriores [Pérez Saínz, 1995; Parrilli, 1996]. En el sector informal hay empresas de subsistencia que crecen (en número) al empeorar la situación económica, así como empresas impulsadas por grandes empresas que no logran acumular capital por ser particularmente explotadas por las firmas contratantes, y también hay empresas dinámicas que están empezando su actividad y se mueven en un entorno informal propio para poder gestionar recursos que, en tal fase, son limitados.

Tal discusión sobre la heterogeneidad de la micro y pequeña empresa urbana da insumos metodológicos relevantes para el estudio y la definición de una tipología en el sector de nuestro interés. Eso no significa que en el sector mueblero de Nicaragua se encuentran necesariamente estos tres tipos de empresas porque, por ejemplo, no hay empresas subcontratistas. Sin embargo, no quita el valor metodológico del mencionado instrumento teórico. En efecto, el principal objetivo de este estudio se enfoca en la identificación de la heterogeneidad, los tipos distintos de micro y pequeñas empresas, las cuales responden a distintas racionalidades y logran resultados económicos diferentes. La conclusión práctica que sigue de tal tipo de interpretación se extiende también a las empresas de nuestro estudio: si es cierto que el sector de las micro y pequeñas industrias es tan variado, hay que conocerlo bien para poderlo impulsar y sacar sus potencialidades en vista de un creciente desarrollo sectorial y social de la población considerada.

En ese contexto, entra otro importante marco teórico, que aquí será presentado muy brevemente: la especialización flexible [Parrilli, 1998]. Este marco no sirve para identificar diferentes tipologías, sino para enmarcar el tipo de análisis de los datos, y así la descripción detallada de los rasgos de las distintas empresas en los diferentes aspectos de la producción industrial. La importancia de tal enfoque teórico depende del nuevo tipo de competitividad que se ha ido desarrollando en las últimas décadas en el mercado “globalizado”. La empresa competitiva es una empresa que reconoce los importantes aspectos de la producción interna y de las relaciones externas de abastecimiento de insumos, venta de productos, además de las relaciones horizontales de colaboración y competencia con los otros productores de los mismos bienes. Por eso, la descripción que realizamos sigue esta configuración y clasifica los distintos tipos de empresas según tales aspectos productivos y comerciales.

Las nuevas relaciones industriales conllevan un concepto nuevo de la empresa, que busca responder a la mayor variabilidad de la demanda ampliada y al mayor peso de la calidad y personalización del producto mediante una organización flexible de los recursos internos y externos a la empresa, que la haga más competitiva. Esto se logra mediante una mejor coordinación con los otros actores de la cadena productiva y dentro la misma empresa (los trabajadores), para reducir los tiempos de producción, los costos de compra de la materia prima, los desperdicios de insumos y para mejorar la calidad del producto, su novedad, su aceptación por los consumidores intermedios y finales, los elementos que entran en los famosos principios de la producción justo-a-tiempo y de la gerencia de la calidad total.

En este sentido, el análisis de los datos presenta una primera sección de datos de producción y rentabilidad de las empresas, para después entrar al análisis de los aspectos de la vida empresarial que determinan su competitividad. Estos aspectos son las relaciones hacia delante, mejor conocidas como relaciones de comercialización; las relaciones hacia atrás, o de abastecimiento; las relaciones dentro la empresa, o sea las relaciones que determinan la organización de la producción; las relaciones horizontales entre empresas productoras y, finalmente, las relaciones con instituciones de servicios a la producción, o sea las instituciones privadas y públicas de apoyo al sector productivo, que mejorando la división y especialización del trabajo, fortalecen la estructura competitiva de todas las empresas del cluster.

Todos estos aspectos de la actividad empresarial pueden ser tratados diferentemente y organizarse según una distinta mezcla competitiva. Fundamentalmente, las formas más claras y antitéticas son el “bajo versus el alto perfil competitivo” [Pyke y Sengenberger, 1991], que llevan, en el primer caso, a la empresa a buscar organizarse cuidando de reducir sus costos de aprovisionamiento, trabajo, subcontrato, venta y que lleva a producir relaciones claramente conflictivas dentro y fuera de la empresa (bajo perfil competitivo); o, en el segundo caso, a buscar crear elementos novedosos de competitividad mediante el impulso de las mejores energías y capacidades de los actores dentro y fuera de la empresa, hasta incentivándolos mediante mejores salarios y contratos y obteniendo así mejores resultados de calidad y productividad (alto perfil competitivo). Tal divergencia de enfoque productivo y competitivo se organiza alrededor de las cuatro variables fundamentales que alimentan la competitividad (eficiencia, calidad, innovación y mercadeo) impulsando diferentes mezclas competitivas: más eficiencia estática en el caso del bajo perfil competitivo y más innovación, calidad y mercadeo en el caso del alto perfil competitivo.

En este estudio se busca aplicar el enfoque de la especialización flexible en su modelo de las pequeñas y medianas empresas, por ser adecuado al contexto regional y subsectorial. En efecto, la primera característica de tal enfoque es valorar una lógica de empresas aglomeradas e interactuantes por la dificultad de que haya un desarrollo territorial basado en la pequeña empresa aislada. La ventaja de la aglomeración geográfica y sectorial (a veces sólo geográfica, otras sólo sectorial) está presente en el

contexto productivo de las Segovias y, en particular, de Estelí y Ocotlán, ciudades que son el centro de esta investigación. La fortaleza de tal enfoque queda en la posibilidad de aprovechar de acciones conjuntas y externalidades económicas, los beneficios que entran en el concepto de “eficiencia colectiva” [Schmitz, 1992].

Las acciones conjuntas intentan solucionar barata y eficazmente el acceso a los mercados de exportación, crédito, materia prima, transporte, etc., mediante distintos tipos de organizaciones colectivas: asociaciones empresariales, cámaras de comercio, consorcios de crédito y exportación, etc. Las externalidades económicas expresan los beneficios de bienes “públicos” que fluyen libremente en el tejido socioeconómico y que reducen los costos de producción y transacción: innovación, mano de obra calificada, libre flujo de información, etcétera.

Como consecuencia, la especialización flexible enfatiza las relaciones horizontales y verticales entre empresas como factor determinante de la competitividad de la pequeña industria. La importancia de tales relaciones se refiere a la posibilidad de producir una eficiencia sectorial y subsectorial que un enfoque puramente individual no puede dar. Si las anteriores formas organizativas representan sobre todo el nivel horizontal de las relaciones, el nivel vertical de las relaciones entre empresas se concentra sobre las relaciones con los abastecedores de materia prima e insumos y los comerciantes y consumidores finales.

En este ámbito, el fundamento de la creación de mayor competitividad es la vinculación duradera con estos actores, lo que facilita las comunicaciones basadas en la mayor confianza que se genera al tratar por años con los mismos actores. Así, la calidad del producto/materia prima mejora y las transacciones también, permitiendo bajar los costos relativos. En la de comercialización/distribución, las relaciones son fundamentales, en particular, por la función crítica de los intermediarios en buscar nuevos clientes y promover canales comerciales y productos, lo que puede asegurar la demanda necesaria a reactivar la misma oferta mueblera.

Parte del aspecto interempresarial es también la presencia de empresas privadas y públicas de servicios, que impulsan la productividad del *cluster* en el momento que favorecen la división y especialización del trabajo en el territorio. Ámbitos como venta de tecnología, asistencia técnica, formación, transporte, información, etc. son elementos esenciales del fortalecimiento de la productividad de las empresas productoras, que pueden así beneficiarse de una serie de servicios especializados de los cuales ellas no deben de ocuparse (invertir en capacidades y capital necesarios para alcanzarlas), sino simplemente utilizarlas, pagando por eso sólo el costo del servicio.

2. Metodología

El estudio se basa en encuestas de talleres en las ciudades de Estelí y Ocotal, por ser las dos ciudades de las Segovias que presentan cierta concentración de talleres, así basando los posibles beneficios de la eficiencia colectiva: externalidades y acción conjunta. Difícilmente, la pequeña empresa aislada puede competir en el mercado ampliado con las grandes empresas; las pequeñas empresas agrupadas geográfica y/o sectorialmente sí han mostrado muchas veces que pueden hacerlo. Esto pasa cuando se logra juntar una masa crítica mínima de empresas orientadas hacia el mismo producto o subsector. Las dos ciudades escogidas parecen tener estas características.

La encuesta se ha enfocado en 27 talleres productores de muebles entre las dos ciudades (19 en Estelí y 8 en Ocotal), luego de haber intentado entrevistar varias empresas más, pero sin resultado, dado que éstas ya no existen o nunca existieron (error del Censo económico nacional de INEC, MEDE, GTZ, 1996). De todas formas, los 27 talleres son suficientemente representativos del universo poblacional de las dos ciudades (16.8 por ciento), que según esa fuente sobredimensionada, alcanza 116 talleres en Estelí y 45 en Ocotal.

Cuadro 1: Talleres buscados y visitados en Estelí y Ocotal

	Existentes		Buscados		Entrevistados	
	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje	Número	Porcentaje
Estelí	116	100	28	24.1	19	16.4
Ocotal	45	100	18	40.0	8	17.5

Fuente: autor.

Es interesante observar la dificultad de entrevistar a los muebleros en las ciudades: la razón no depende de la escasa disponibilidad de ellos a dejarse entrevistar (solamente 2-3 casos), sino porque nunca han estado en la dirección prevista o porque ya han dejado de trabajar en mueblería. Esto indica que la fuente estadística generalmente utilizada es relativamente débil [INEC-BCN-MEDE, 1996] y merecería una revisión.¹ Por otro lado, tal reducción de talleres es explicable también con los efectos de la liberalización del mercado nacional y el proceso de ajuste estructu-

¹ La mejor encuesta existente sobre el sector industrial parece ser la encuesta manufacturera de 1995 del Banco Central. Lamentablemente ésta no se ha publicado todavía. Según ésta, los talleres muebleros existentes en el país serían 1,450 y no 2,450 como en la encuesta del Instituto Nacional de Estadística y Censo-BCN y MEDE, 1996.

ral. Como ha pasado también en otros países latinoamericanos, estos procesos han llevado a cierta reconcentración de la actividad productiva en un menor número de pequeñas empresas, mientras un número sustancial de microempresas ha salido del mercado. Entre las dos ciudades investigadas, parece que Ocotlán ha pagado más duramente los efectos de la liberalización económica. La reducción del número de empresas y el crecimiento del desempleo son palpables.

Los datos de esta encuesta están dirigidos a diagnosticar la competitividad de la pequeña industria de muebles. Esta operación se combina con la identificación de una tipología de productores, por la importancia de diferenciar entre empresas con mayor y menor potencial de crecimiento y liderazgo en el proceso de desarrollo sectorial, antes de definir el tipo de políticas y acciones para el desarrollo sectorial y regional. En efecto, no todas las pequeñas empresas tienen el mismo potencial y esto debe ser tomado en cuenta por las organizaciones de desarrollo local, si quieren obtener efectos visibles en el corto y mediano plazo.

Metodológicamente se ha decidido utilizar una mezcla de dos criterios para diferenciar entre productores. Por un lado, el ingreso; y por otro la racionalidad económica. El primero se ha tomado porque es un factor capaz de definir el potencial de los talleres muebleros, implicando indirectamente cierta capacidad de inversión, capitalización, préstamo, mercadeo, etc., que son las variables que describen la inserción más o menos competitiva de las empresas individuales en el nuevo mercado globalizado. Se ha escogido tal criterio porque lo que se quiere identificar es el grupo de artesanos que tienen una capacidad real de dar un salto cualitativo en su actividad artesanal hacia una más propiamente industrial.

El ingreso más o menos alto puede diferenciar, en primera instancia, el potencial de los artesanos, debido a que distingue entre los que tienen la mencionada capacidad e identifica el grado de acumulación de los talleres. El valor del ingreso del taller se basa en diferentes preguntas a los artesanos, que llevan a considerar las variaciones de producción durante el año (períodos de pico y baja), buscando identificar un promedio de producción durante el año. El valor del ingreso incorporado es bastante verosímil, porque se basa en una serie de preguntas que han sido cruzadas para averiguar la veracidad de la respuesta y del resultado final (valor en dólares, número de productos, compra de materia prima, ahorro e inversiones, etc.).

Por otro lado, se ha utilizado el criterio de la racionalidad económica mediante la identificación de diferentes lógicas productivas. Basados en el marco analítico, se identifican dos racionalidades principales, una de alto perfil competitivo y otra de bajo perfil. La primera busca estructurar la empresa según un enfoque amplio y moderno de competitividad, que involucra los conceptos de eficiencia, calidad, innovación y mercadeo; mientras que la segunda, sólo se enfoca en la reducción de los costos de producción, mediante un achicamiento de los pagos para materia prima, insumos, salarios, lo que genera un contexto productivo conflictivo. Tales lógicas han permitido conformar dos categorías de productores de manera bastante neta.

Entre ellas ha quedado todo un sector de empresas con una configuración naturalmente borrosa y abierta a ulteriores estudios y diferenciaciones. Esto significa que este trabajo busca sentar las bases para un procedimiento metodológico importante (la diferenciación tipológica); sin embargo, no pretende decir la última palabra sobre la misma categorización de los tipos existentes.

La metodología escogida busca analizar los diferentes sectores productivos con referencia al indicador de la “moda” (tomado por rangos), que expresa la concentración de la mayoría de los talleres en un cierto nivel de la variable considerada. Se prefiere este indicador a otros (p. ej. promedio) por el interés del estudio en evidenciar rasgos comunes a grupos de empresas en su comportamiento productivo y comercial. Además, la gran variabilidad de los casos atribuye por sí misma menos valor a otros indicadores.

II. La tipología de productores en las Segovias

Basándose en el ingreso se han podido diferenciar tres categorías básicas de productores que presentan diferentes rasgos productivos y comerciales y, por lo tanto, empresariales.

Cuadro 2: Tipología de productores entrevistados en Estelí y Ocotal

Tipos	Ingreso neto mensual (dólares)	Total de casos (número)	Total de casos (porcentaje)
Muebleros de subsistencia	0-300	15	55.5
Muebleros tradicionales	301-700	7	25.9
Muebleros competitivos	701-2,500	5	18.5
Total	0-2,500	27	100.0

Fuente: Encuesta, 1999.

Es interesante observar cómo este cuadro perfila valores algo diferentes con respecto al estudio nacional [Parrilli, 1999]. La gran mayoría de los artesanos son artesanos de subsistencia, o sea que ganan un ingreso neto mensual inferior a los 300 dólares; mientras hay porcentajes más reducidos de productores que generan mayores volúmenes de producción y ganancia: los tradicionales, que en este estudio alcan-

zan hasta alrededor de 700 dólares² y los competitivos, que alcanzan hasta los 2,500 dólares mensuales. Sin embargo, el estudio nacional arroja un valor de 64 por ciento por los muebleros de subsistencia, contra el 55 por ciento de las Segovias y también arroja el 18 por ciento de productores tradicionales, mientras este estudio evidencia cómo este grupo aglomera al 26 por ciento del total (aunque en parte depende de la categoría más ancha de ingreso: entre 300 y 700 dólares). Lo que da una industria regional un poco más consistente de la industria nacional.

Una primera descripción general de los tipos puede ayudar a la lectura de las secciones siguientes, donde se entra en el detalle de los comportamientos productivos y comerciales de los distintos tipos de productores de muebles de las Segovias. *El primer tipo es el mueblero competitivo.* Este es un productor que se ha desarrollado bien, principalmente por tener una serie de amplias capacidades gerenciales que le permiten considerar la competitividad de su empresa sea en los aspectos técnicos sea también relacionales (relaciones de mercado hacia delante, hacia atrás y horizontales).

Por eso, se preocupa por dotar su taller de buen equipo y maquinaria y de contratar buenos trabajadores, que le permiten sacar productos de alta calidad no solamente para el mercado local, sino sobre todo para afuera y hasta en el exterior, donde reciben una adecuada remuneración por su trabajo y avanzan en un proceso de intensa capitalización. En general, son productores que aceptan pagar altos costos de producción (materia prima, mano de obra, insumos) porque saben que pueden recuperarlos en el precio final y en el volumen de producción.

El segundo tipo de mueblero es el mueblero tradicional. Este es una figura un poco ambigua de productor, por tener rasgos del primer tipo y rasgos de los más débiles productores de subsistencia. En términos empresariales, no dan mucho valor a las relaciones comerciales, buscando abastecedores y clientes en el momento de la necesidad. Al contrario, valoran mucho más el aspecto productivo de su actividad y, en general, son técnicos hábiles, aunque muchas veces el mismo tipo de mercado no les permita trabajar siempre con suficiente calidad.

Se trata de productores que se mantienen trabajando para el mercado local y siguen produciendo todos los productos que el mercado local les pide, diferenciando la calidad y el precio según el segmento de ingreso del consumidor. No obstante, no alcanzan grandes volúmenes de producción, lo que les impide un proceso más intenso de capitalización. No son empresarios innovadores y, por lo tanto, no cam-

² Se ha escogido este valor por la importancia de encontrar una homogeneidad de comportamientos entre tipos de artesanos, superando a veces la variabilidad del ingreso promedio, que en algunos períodos o hasta años puede ser superior y en otros inferior. Por esta razón, el límite de ingreso para entrar a la categoría competitiva es más alto que en el estudio nacional, donde se encontraba en 450 dólares [Parrilli, 1999].

bien mucho los diseños de sus productos ni salen de las variedades típicas de madera (caoba, cedro real y pochote). Se proveen de maquinarias básicas y, frecuentemente hechizas, con las cuales no logran dar un salto cualitativo a su actividad productiva.

Finalmente, *el grupo de los productores de subsistencia* es un grupo de productores con escasas capacidades empresariales. Ellos son quizá empresarios por casualidad, habiendo aprendido el oficio en busca de una ocupación que garantizara la subsistencia de la familia.

Generalmente, sólo se preocupan por bajar los costos de producción, comprando madera ilegalmente y ahorrando en los insumos y en el pago de la mano de obra. Esto depende de que sus consumidores son los habitantes de bajo ingreso de la ciudad quienes, por lo tanto, no se interesan mucho en la estética y la calidad del producto, sino solamente en la función y, por eso, quieren pagar un precio bajo y escasamente remunerativo para los artesanos. Sus talleres son bien pobres y, muchas veces, faltan de maquinarias esenciales, mientras la otra maquinaria es hechiza y de escasa capacidad. Tales condiciones hacen que este grupo de artesanos no logre acumular en el tiempo y mejorar gradualmente la estructura competitiva de su actividad.

1. Datos financieros

Entrando más específicamente en los aspectos financieros, se pueden observar los distintos rasgos de los productores de muebles en las dos ciudades productoras.

Cuadro 3: Valores financieros y productivos de las PYMES muebleras en las Segovias

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Ingreso (dólares/mes)	700 < ing < 2,500	300 < ing ≤ 700	ing ≤ 300
Ventas (dólares/mes)	2,000 < V < 13,000	1,000 < V ≤ 2,000	200 < V ≤ 1,000
Capacidad utilizada	50-80 por ciento	40-50 por ciento	80-100 por ciento
Margen de ganancia	20-25 por ciento	20-25 por ciento	35-40 por ciento
Peso de la madera*	15-60 por ciento	40-55 por ciento	20-50 por ciento
Peso de mano de obra	15-30 por ciento	15-30 por ciento	0-20 por ciento
Inversión reciente (no. de maquinarias)	0-5	1-2	0-2
Capital (dólares)	20,000 < cap < 50,000	5,000 < cap < 20,000	2,000 < cap < 5,000
Préstamos (dólares)	hasta más de 10,000	0 < préstamos < 1,500	0 < préstamos < 1,000

Fuente: encuesta en las Segovias, 1999.

El cuadro 3 muestra indicaciones claras de las diferencias entre los tipos mencionados: la diferencia se refleja en el volumen de producción generado y en las relativas ganancias, que en el tiempo se convierte en valores de capital fijo radicalmente distintos: de 20 a 50,000 dólares por los muebleros competitivos versus 5 a 20,000 por los tradicionales; y 2 a 5,000 dólares por los muebleros de subsistencia.

Los indicadores del cuadro 3 muestran parte de la lógica diferente que tales productores mantienen en su actividad productiva: la capacidad utilizada muestra una paradoja: los muebleros de subsistencia son los que logran la mayor utilización. Esto depende de la falta casi completa de maquinaria y el número reducido de trabajadores, lo que les lleva a la máxima intensidad posible de trabajo, para alcanzar los volúmenes necesarios para generar ganancias suficientes para subsistir. Los tradicionales tienen niveles muy bajos de utilización, mientras los competitivos muestran bastante variabilidad, debido a una mayor o menor actividad en la búsqueda de mercados y clientes para sus productos. La mayor utilización es lograda por quien vende fuera de la región, mientras la más baja por quien vende sólo a clientes de la misma ciudad.

El margen de ganancia es bastante parejo entre competitivos y tradicionales, mientras aumenta en el caso de los muebleros de subsistencia, porque estos tienen que bajar los costos unitarios de producción para poder sacar por lo menos un ingreso de subsistencia. Su lógica es tener un alto margen de ganancia por producto, no logrando volúmenes de producción. Al contrario, los otros tipos mezclan margen y volumen, manteniendo costos de producción generalmente más altos.

El peso de la madera es diferenciado también, siendo generalmente más bajo en los muebleros de subsistencia (p.ej. gracias a la compra ilegal de la madera), y más alto en las otras categorías. Los muebleros competitivos tienen costos bien variados, dependiendo del tipo de compra que realizan (maderas alternativas y baratas versus maderas preciosas muy costosas). En la mano de obra también, los productores de subsistencia tienen costos inferiores a las otras categorías, sobre todo porque en muchos casos no tienen trabajadores o tienen ayudantes, quienes reciben un salario bien reducido.

La inversión también muestra diferencias significativas, pero al interno de las mismas categorías. En efecto, en todas hay quien invierte y quien no invierte. Obviamente, en el caso de los muebleros competitivos, quien invierte lo hace por valores significativos sea en términos de número de maquinarias sea en términos de valores. De hecho, las maquinarias compradas no son las mismas para los diferentes tipos, siendo hechas en el caso de los muebleros de subsistencia y en muchos casos de muebleros tradicionales, mientras son industriales (aunque usadas) en el caso de los muebleros competitivos.

Como ya se ha visto, tal inversión incide en los niveles de capitalización de los talleres y éstos en la capacidad de prestar dinero en el sector financiero formal. Es así que los productores competitivos prestan volúmenes significativos de dinero para

lograr una inversión que aumente la capacidad instalada en el taller, mientras las otras categorías de productores sólo se quedan con préstamos para capital de trabajo, generalmente inferiores a 20,000 córdobas.

2. La organización interna del taller

En el cuadro siguiente se muestran los indicadores básicos de organización de la empresa, lo que representa uno de los aspectos fundamentales de competitividad en el nuevo mercado globalizado.

Cuadro 4: Organización interna de los talleres de las Segovias

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
No. trabajadores	8-15	5-8	1-4
Organización	Funcional	Artesanal y funcional	Artesanal
Queda del producto	Tiempo del pedido	Va de viaje	Va de viaje
Desperdicios	10-15 por ciento	10-15 por ciento	10-20 por ciento
Defectos	0-5 por ciento	5-20 por ciento	0
Salario máximo	500-600 córdobas	300-500 córdobas	250-350 córdobas
Salario mínimo	120-500 córdobas	150-200 córdobas	150-200 córdobas

Fuente: encuesta, 1999.

Este cuadro representa los indicadores de organización interna de los talleres. Generalmente, se trata de talleres con un número diferente de trabajadores. Los talleres competitivos tienen un número mayor en relación al volumen demandado y a la producción que logran colocar en el mercado.

El mercado y la organización moderna piden tiempos rápidos de elaboración y entrega del producto, al mismo tiempo que piden la participación de trabajadores más calificados, capaces de reducir los desperdicios de materia prima (también por los mejores procesos tecnológicos) y los defectos de los productos (reduciendo así los tiempos de retrabajo de los productos defectuosos).

Si se observan los resultados, las empresas competitivas muestran indicadores a veces contradictorios. Por ejemplo, tienen los tiempos más largos de queda del producto. Esto depende de la enorme diferencia entre los volúmenes contratados por ellos versus los contratados por las otras empresas: en efecto, ellos producen grandes

cantidades que venden fuera de la ciudad o hasta del país; además de que en unos casos tienen tiendas a disposición, lo que genera tiempos más largos por combinar la profesión de productor con la de comerciante.

Por el lado de los desperdicios y defectos, los competitivos ranquean mejor que los tradicionales, pero no mejor que los de subsistencia. Esto depende de que estos últimos no trabajan con mucha atención a la calidad, porque el precio que reciben por el producto es bastante bajo y la sofisticación de la demanda es limitada, así que raramente los clientes consideran defectuosos estos productos y más bien prefieren bajar el precio de los mismos.

La organización de los talleres es funcional en el caso de los competitivos, dependiendo en particular del mayor número de trabajadores que tienen estos talleres y que se debe a los mejores clientes y los mayores volúmenes contratados por tales empresas. Es así que resulta más fácil organizar a los trabajadores según funciones, en vez de dejar que cada quien haga todo el producto (como en el sistema artesanal más típico).

Finalmente, la calidad del trabajo y el precio que se consigue depende también de la calidad del trabajador. Para mantener a los buenos trabajadores, los dueños de los talleres saben que tienen que utilizar el incentivo de un buen salario; por lo tanto, en los talleres competitivos, donde se requiere de mayor calidad en el trabajo, los salarios máximos (carpinteros) son los más altos, alcanzando en un caso hasta 1,000 córdobas semanales; al contrario, en los talleres de subsistencia se encuentran salarios de subsistencia, que raramente superan los 350 córdobas semanales (o sea 1,400 córdobas mensuales).

3. Abastecimiento de madera

Este es otro ámbito fundamental de la competitividad de una empresa, por proporcionar de manera más o menos eficiente y eficaz los insumos de producción a la empresa productora. El análisis de las Segovias arroja los siguientes datos:

El cuadro siguiente muestra las características de los productores de muebles de las Segovias frente al aspecto del abastecimiento de la materia prima. El primer dato se refiere a la cantidad comprada normalmente por estos productores. Se trata de productores que manejan volúmenes de producto y, por lo tanto, necesitan también volúmenes significativos de materia prima.

La mayoría de los productores no podrían comprar tales cantidades por el gasto que requieren; en la nueva organización flexible, la materia prima constituye un inventario que pesa y que va reducido en vista de una gestión más fluida de la actividad económica; sin embargo, en el difícil contexto de Nicaragua, donde es particularmente difícil conseguir madera, los productores buscan comprarla apenas pueden para no quedar topados al recibir un buen pedido y para mantenerse trabajando

Cuadro 5: Abastecimiento de materia prima

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Compra de madera (cada vez)	30,000 pulgadas	2,000-4,000 pulgadas	300-1,000 pulgadas
Tipos de madera	Variada (pino, cedro, caoba, nogal, etc.)	Cedro, pochote, caoba	Caoba, cedro y pino
Proveedor de madera	Aserrió, venta legal e ilegal	Venta ilegal	Venta ilegal y aserrió (pino)
No. vendedores	1-5	1-5	5-10
Relaciones	Buenas o regulares	Buenas o regulares	Buenas o regulares

Fuente: encuesta, 1999.

constantemente. Las otras categorías compran generalmente lo que consumen en 10-15 días de trabajo, adquiriendo por lo general 2-3 veces por mes la madera que requieren (y al mismo tiempo que reciben el 50 por ciento de adelanto sobre el valor del pedido).

Por el lado de las maderas ocupadas, también hay diferencias sustanciales, especialmente entre los productores competitivos y los demás. En efecto, los primeros no trabajan necesariamente con la caoba y el cedro (aunque sí lo hacen), sino con diferentes maderas, valorizando cada una de ellas basadas en un trabajo hecho con calidad especial y que les permite recibir un precio altamente remunerativo.

El pino es una madera considerada “mala” en el contexto productivo regional; sin embargo, hay productores que saben valorarla y trabajarla y alcanzan altísimos volúmenes de producción, buenos precios y una excelente capitalización de su empresa. La tendencia de los muebleros competitivos es de especializarse en una madera, en vez que trabajar con varias a la misma vez. Esto se debe a dos razones: por un lado, hay que conocer bien la madera para saber trabajarla con alta capacidad; por otro lado, comprar de un sólo mucha madera les conviene, por lo que les permite abaratar el precio unitario de la misma y así seguir produciendo en el tiempo con un correcto control de costos.

Al contrario, los productores tradicionales tienden a concentrarse más sobre las variedades clásicas de madera (caoba, cedro y pochote), en cuanto a la calidad con la que trabajan no es excelente y, por lo tanto, necesitan agregar la madera preciosa para darle valor al producto y poderlo vender. Los muebleros de subsistencia trabajan con las maderas clásicas, pero también con el pino, por lo barato de su costo. Actualmente, se está haciendo muy difícil conseguir las maderas preciosas; por lo tanto, el pino constituye una alternativa válida para que los productores reduzcan sus costos de producción y sigan produciendo.

En términos del tipo de vendedor con el que tratan, los productores de muebles tienen relaciones diversificadas según el tipo: los competitivos tienden a tratar más madera legal (o con remisión), dado que los volúmenes que manejan hacen que sea imposible para ellos trabajar escondidos y, por otro lado, los precios que consiguen les permiten recuperar ampliamente los mayores costos de producción. Sin embargo, también aprovechan maderas ilegales cuando hay la ocasión (hay vendedores informales que recorren las calles de la ciudad en busca de compradores para su madera). En general tratan con un número reducido de vendedores (1-5), por los altos volúmenes necesitados, lo que sólo unos comerciantes calificados saben suministrar. La relación con ellos tiende a ser de buena calidad tanto en los aspectos de pago como en los de calidad de la materia prima.

Los productores tradicionales tienden a comprar ilegalmente su madera, por un número variable de vendedores informales de madera y no obstante reducido (1-5). Al contrario, los productores de subsistencia trabajan con muchos vendedores, según la necesidad, ya que no tienen un volumen regular de actividad y su trabajo depende del momento en que le llegue un pedido; con el adelanto del 50 por ciento del valor, buscan la madera y la compran (en pequeñas cantidades) a quien la tenga en este momento. También consideran sus relaciones con los proveedores de madera a veces buenas a veces regulares, por la falta de una precisa necesidad de coordinarse con ellos y por el número de ellos que hace que el problema del abastecimiento se resuelva rápidamente (aunque a condición de que la madera pedida sea poca y sin particulares requerimientos de calidad).

4. Comercialización y mercadeo

El análisis lleva ahora a investigar cómo los pequeños empresarios muebleros se organizan frente al aspecto de la comercialización de sus productos.

Cuadro 6: Comercialización y mercadeo

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Tipo de clientes	Privados y comerciantes	Privados e instituciones	Privados
Producto	Muebles de hogar	Muebles de hogar	Muebles de hogar
Plaza	Ciudad y afuera (Managua y exterior)	Ciudad	Ciudad
Precio	Alto	Medio	Bajo
Promoción	Básica	Nula	Nula
Relaciones con los clientes	Buenas	Buenas	Buenas

Fuente: encuesta, 1999.

El estudio de los aspectos comerciales indica una serie de datos útiles: primero, los muebleros competitivos no se quedan con producir exclusivamente para consumidores finales, como hacen las otras categorías, sino que buscan activamente cómo vincularse con comerciantes o empresas en el país y en el extranjero. En efecto, los comerciantes son los que pueden multiplicar la actividad de los productores, pidiéndoles volúmenes altos de productos y así impulsando la rentabilidad de la empresa, sus inversiones y capitalización de mediano y largo plazo.

Los muebleros tradicionales también se han abierto un canal más amplio de comercialización que los privados (consumidores finales) y esto concierne a algunas empresas públicas (p.ej. el FISE) que —especialmente después del huracán Mitch— también pueden impulsar el crecimiento del taller individual. Los productores de subsistencia sólo se quedan trabajando para consumidores finales, los cuales, por su propia naturaleza, no piden sino productos individuales, impulsando de manera limitada la actividad del mueblero individual.

En cuanto al producto, todos los talleres producen una gran variedad de productos, incluyendo generalmente todos los muebles del hogar: muebles de sala, muebles para cuarto, muebles para cocina y puertas. La diferencia entre las categorías de productores queda en dos niveles: el primer nivel se refiere a la especialización de la producción en los talleres: los competitivos tienden a concentrarse en un número más reducido de productos (en un caso partes de mesas, en otro puertas, en otro camas, comedores y roperos, en otro camas...) por ganar los beneficios de la especialización en términos de creciente productividad y calidad. Los demás productores son mucho más variables en su producción, dificultándose así alcanzar tales beneficios.

El segundo nivel se refiere a la calidad e innovación del producto, que alcanza estándares muy altos en el caso de los muebleros competitivos, mientras alcanza niveles muy inferiores en el caso de los productores de subsistencia. Mucho de eso depende también del secado de la madera que en el caso de los muebleros competitivos logra niveles adecuados, en particular por la gran cantidad comprada y almacenada por períodos amplios; mientras en los otros casos no logra alcanzar niveles apropiados, debido al corto tiempo de secado asumido por el artesano antes de producir. Las técnicas más aproximativas o más finas también definen el tipo de producto, siendo los productores competitivos capaces de producir finamente, mientras los productores tradicionales y de subsistencia muestran desconocer o no fijarse en elementos importantes de la estética del producto, valorando sustancialmente sólo la función del mismo.

La plaza en la cual se coloca el producto también muestra ciertas variaciones; en efecto, los productores competitivos venden no solamente en la ciudad, sino también afuera. En estos casos, ellos logran vincularse a compradores (comerciantes) de Managua y del exterior (San Salvador, Estados Unidos), que además les pueden garantizar más demanda y mejores precios. Los productores tradicionales y de subsis-

tencia no muestran diferencias, produciendo todos para el mercado local (Estelí y Ocotal), lo que pone severas limitantes a los volúmenes producidos y a los precios conseguidos, debido a una fuerte competencia entre los mismos numerosos talleres locales.

En relación con la plaza, hay el precio conseguido por los artesanos, que es alto en el caso de los competitivos (p.ej. hasta el comedor en pino alcanza precios al productor superiores a los 2,000 córdobas³), mientras es medio en el caso de los tradicionales (p.ej. una cama puede valer alrededor de 1,000 córdobas) y es bajo en el caso de los productores de subsistencia, que pueden producir una cama a precios de 700-800 córdobas y un juego de sillas a precios de 1,000-1,200 córdobas. Obviamente, es el tipo de consumidor que —implícitamente— define el precio, dado que a un mayor ingreso corresponde un mayor interés para un producto de mayor calidad y también una mayor capacidad de pagar un mejor precio al productor.

La promoción que realizan los distintos tipos de productores no es tan diferenciada; en efecto, los productores competitivos raramente hacen algo más que dotarse de una tarjeta de presentación y de un rótulo en la calle de su empresa, aunque haya también quien ya ha usado internet para facilitar su inserción en el mercado externo. Los otros productores no han realizado ninguna actividad de promoción, especialmente porque se quedan produciendo para el mercado local, donde son ya suficientemente conocidos por los consumidores. Las relaciones con los clientes son consideradas buenas por todos los artesanos, aunque esto exprese más una disposición del ánimo del artesano cuando un cliente le compra que la disposición proactiva del artesano cuando el cliente todavía no le ha comprado.

5. Coordinación entre empresas

La competitividad de las empresas muebleras depende también de sus relaciones recíprocas, las cuales pueden favorecer las iniciativas locales hacia el mercado internacional o debilitarlas. El cuadro siguiente enfatiza las diferentes respuestas de los productores frente a tales aspectos productivos y relacionales:

³ El mismo producto llega al consumidor de Managua a precios superiores a los 4,000 córdobas.

Cuadro 7: Coordinación entre empresas

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Competencia	Alta	Alta	Alta
Forma	Precio	Precio	Precio
Cooperación	No	No	Variada
Forma	—	—	Préstamos de repuestos
Apreciación del “clustering” ⁴	Neutral	Ventaja y desventaja	Desventaja o neutral

Fuente: encuesta, 1999.

El cuadro 7 muestra unos indicadores básicos —pero importantes— de las relaciones entre las empresas locales. Todas las empresas sufren la competencia, aunque en los casos competitivos se trate de una competencia más abierta, que supera las fronteras de la ciudad, para alcanzar competidores hasta extranjeros. Sin embargo, a todos los niveles se trata de una competencia de precio, por lo que en cualquier lugar vende quien —a paridad de calidad— logra poner el precio inferior. En este caso, la competencia de precio tiene que combinarse necesariamente con otras formas de competencia: por imitación del producto y por calidad. Obviamente, quien participa de mercados más desarrollados (p.ej. Estados Unidos) pelea a niveles de precios más altos y que, no obstante, responden a costos de producción mayores. La pelea de precios en el mercado local tiende a ser la más destructiva, por ser Nicaragua uno de los países de América Latina con los ingresos per cápita más bajos y que, por lo tanto, pone un severo límite a la capacidad de compra de las personas.

En cuanto a la cooperación, la sensación es generalizada entre los mejores productores: no hay colaboración. Tampoco los productores tradicionales advierten algún tipo de colaboración, mientras los productores de subsistencia muestran sensaciones diferenciadas.

De todos modos, cuando hay cooperación, se trata de una cooperación bien sencilla, hecha de un intercambio simple de información, ideas, repuestos, servicios entre unos cuantos productores que se conocen y confían mutuamente desde hace años. No hay actividades más dinámicas de cooperación, sólo la participación conjunta a ferias y viajes de comercialización en el exterior, ni actividades de producción

⁴ Clustering significa agregación de empresas. Esto conlleva a las ventajas expuestas en la parte teórica de la acción conjunta y las externalidades económicas. En el caso de competencia “destructiva” entre productores locales, el clustering puede producir también efectos indeseados, como la competencia de precio.

conjunta, ni iniciativas de presión frente a las autoridades políticas locales y nacionales para obtener servicios relevantes para el sector (p.ej. la organización de una zona industrial infraestructurada). Los productores competitivos viven aún menos la colaboración, por no necesitarla, siendo pocos los productores que realmente los pueden ayudar; al contrario, los muebleros de subsistencia están más acostumbrados a ayudarse, por la endémica condición de debilidad productiva en que se encuentran.

Con referencia al clustering, la apreciación de los productores es diversificada según los tipos. Los muebleros competitivos no reconocen la importancia de estar metidos en un contexto de concentración de productores de muebles; esto depende esencialmente de dos causas: por un lado, su independencia de los demás productores, a causa del tamaño de las operaciones que gestionan y que superan netamente el tamaño de operaciones de los demás productores; por otro, ellos producen para un nicho de mercado con menos competencia, que corresponde a consumidores nacionales y extranjeros de alto ingreso.

Los muebleros tradicionales muestran sensaciones contrastantes: en algunos casos advierten el clustering como una desventaja, por la mayor competencia de los productores por los mismos consumidores; en otros casos advierten la ventaja del clustering debido al trabajo que siempre encuentran (aunque poco), por ser la ciudad un centro mueblero reconocido en el país y por su capacidad en traer clientes regularmente. Los muebleros de subsistencia son los que tienen la impresión más negativa, por ser los que mayormente sufren los efectos de la fuerte competencia entre productores y por ser los que durante las fases difíciles, tienen que salir del mercado.

6. Instituciones de apoyo

El entorno de las relaciones entre los sectores económicos directa e indirectamente vinculados a la rama madera/muebles es un ámbito importante para evaluar la competitividad de la economía local y de la industria mueblera en general.

Cuadro 8: Las instituciones de apoyo en las Segovias

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Instituciones	Bancos y ICNC	Bancos y ICNC	ICNC
Servicio	Crédito	Crédito	Crédito
Servicios faltantes	Crédito blando	Crédito blando, etc.	Crédito blando y capacitación en diseño

ICNC son los Institutos de Crédito No Convencional.

Fuente: encuesta, 1999.

El cuadro 8 da ulteriores indicaciones sobre el sistema de apoyo a la mueblería. Sustancialmente se observa cómo hay muy poca variedad de organizaciones capaces de impulsar la división y especialización del trabajo en el sector mueblero. La gran mayoría de los empresarios indican el crédito como el servicio existente en la ciudad (Estelí u Ocotal), aunque no responda completamente a las exigencias de ellos.

En efecto, el crédito disponible es un crédito caro, que no permite a los productores —en las actuales condiciones productivas— prestar, debido a su escasa rentabilidad. En el sistema crediticio hay bancos formales y los “banquitos” (ICNC), pero en todas falta un crédito de tipo blando, o sea para inversiones. A este propósito, hay que reconocer que un par de productores competitivos han identificado líneas de crédito preferenciales para la pequeña industria, que han sido estructuradas por la Financiera Nicaraguense de Inversiones y el Banco Centroamericano de Integración Económica.

Las empresas competitivas no muestran interés en otros servicios colaterales que podrían impulsar su desarrollo, porque logran conectarse a empresas de servicios de la capital y porque se sienten los “mejorcitos” en la ciudad y, por eso, no ven cómo las cosas podrían estar mejor. Las otras categorías de empresas sí, reconocen la importancia de los servicios a las empresas: por ejemplo, los productores de subsistencia enfatizan la importancia de una serie de iniciativas que promuevan el mercadeo de los productos y la capacitación en diseño de los artesanos. Los productores tradicionales muestran gran variación en sus demandas y, por lo tanto, resulta difícil identificar una línea estratégica a seguir con ellos.

En todos los casos, se observa la pobreza en la profundización del mercado y en la prestación de servicios paralelos (tecnología, asistencia técnica, diseño, información, mercadeo y publicidad, ventas de insumos, materia prima, servicios a la producción como el secado o el cepillado, investigación aplicada, asesoría financiera, etc.) que sí permitirían más fácilmente a la industria mueblera hacerse competitiva en el mercado nacional e internacional. Hasta que la mueblería local se quede estancada produciendo solamente para el mercado local los mismos productos de siempre en los mismos volúmenes de siempre, es difícil esperar cambios sustanciales en la prestación de servicios a las empresas y el desarrollo del sector.

III. Un enfoque dinámico de desarrollo

Basándose en el trabajo de tipificación de los productores se vuelve más fácil identificar las acciones posibles para el desarrollo sectorial y regional. Sin embargo, el desarrollo tiene que tomar en cuenta la situación real de los productores para estructurar pasos racionales en la vía hacia el desarrollo, de otra manera, cualquier sugerencia caería en un vacío de respuesta por parte de los mismos productores. Por eso, antes de pasar a indicar qué iniciativas se pueden desarrollar para impulsar la mue-

blería de las Segovias, hay que dar un paso más en la investigación y, con eso, evidenciar dos elementos: las características que han permitido a los actores competitivos entrar en la buena vía del crecimiento y, por otro lado, los obstáculos que encuentran los diferentes tipos de productores en acelerar su estrategia de desarrollo.

1. Claves y obstáculos para los productores competitivos

Los cinco casos entre Estelí (4) y Ocotal (1) que están en la categoría de los competitivos muestran algunas características importantes: todos ellos evidencian dos rasgos en particular: mercadeo y calidad del trabajo.

- ✓ El primero indica que no hay desarrollo posible de un taller si no hay suficientes clientes para impulsar la oferta productiva y la inversión de los pequeños empresarios. Ellos no pueden arriesgarse si no tienen claro que el mercado les va a comprar la gran cantidad de producto que pueden sacar con una maquinaria más avanzada y costosa.

La claridez que tienen frente a este tema ha hecho que buscaran intensamente un mercado más amplio para sus productos y clientes más capaces de pagar un precio remunerativo para el producto. Algunos de ellos se han ido afuera del país —El Salvador y Estados Unidos—, mientras los demás han integrado el comercio en su actividad, poniendo una tienda bien estructurada en el centro de la ciudad o hasta vinculándose con algunos comerciantes de Managua, que con sus tiendas de alta calidad/precio puestas en lugares estratégicos de la capital les han garantizado una compra constante de productos y una actividad constante de producción e inversión.

- ✓ El segundo aspecto importante es un aspecto bien amplio, porque involucra no solamente al producto, sino también al proceso de producción. En efecto, no se puede producir con alta calidad si no se mantienen en el taller maquinarias suficientemente precisas, además de tener trabajadores con un fino conocimiento de las técnicas de producción. Obviamente, esto conlleva a costos más altos de producción, porque las maquinarias y el mismo factor trabajo cuestan más (cuadros 3 y 4); sin embargo, tales costos se incorporan completamente en el precio final del producto, así que el margen de ganancia garantizado es hasta mucho mayor que en el caso de los productores tradicionales y de subsistencia.

De hecho, estos productores competitivos reconocen que la competitividad no es solamente una cuestión de precios y costos, sino involucra también a los aspectos del mercadeo, innovación y calidad de producto, proceso y organización; por lo tanto, buscan fortalecer estos otros aspectos, teniendo mayores capacidades de meterse al mercado ampliado —nacional e internacional— de forma competitiva.

- En el caso de los muebleros competitivos, los problemas son de doble naturaleza: el principal parece la falta de capital para invertir consistentemente en maquinarias más apropiadas. Entre éstas, el horno de secado industrial. Se trata de productores que utilizan hasta decenas de miles de pulgadas por mes y, por lo tanto, necesitan de hornos de gran tamaño y capacidad.

A otras empresas les faltan maquinarias especializadas para su trabajo: por ejemplo, los productores de puertas necesitan de lijadoras industriales para que la superficie de la puerta quede perfectamente pareja, lo que es un requisito básico para la comercialización de tales productos hacia mercados internacionales de alto ingreso.

El costo de tales maquinarias no está alrededor de los 2,000-3,000 dólares, sino de decenas de miles de dólares y no hay muchos bancos que provean este tipo de crédito en condiciones aceptables. En efecto, las tasas de interés aplicadas hasta la fecha han superado el 30 por ciento anual y sobre montos muy inferiores, poniendo una severa limitante a las pequeñas y medianas empresas nacionales frente a las internacionales (que acceden a créditos más baratos en sus países).

- Por otro lado, tales productores evidencian el problema del mercado: el mercado nacional es pequeño para poder absorber una cantidad creciente de producto y se necesita incursionar al mercado internacional que sí tiene esta capacidad. Algunos de ellos ya lo han hecho, otros quisieran hacerlo, pero no se sienten capacitados para ir y encontrar directamente el cliente. Muchos productores no tienen la costumbre de establecer relaciones con actores económicos fuera de su país, porque tienen costumbre, vínculos, entornos legales diferentes, lo que puede causar problemas en llevar a cabo un contrato o un pedido. A raíz de este cuello de botella se encuentra la falta de conocimiento e información sobre el mercado internacional que crea un miedo preconcebido con respecto a las dificultades que ahí se pueden enfrentar y lleva a varios productores a renunciar a incursionar tal mercado.

2. Claves y obstáculos para los productores tradicionales

- ✓ En lo que se refiere a los productores tradicionales, las claves de su éxito parcial son la calidad del trabajo y la responsabilidad. Se trata de productores más vinculados al tejido productivo y comercial local; por lo tanto, los aspectos del mercadeo y de la demanda tienen menos relevancia, siendo ya muy conocidos en el medio local. La razón de su éxito depende —en su opinión— de la responsabilidad con la que siempre han sabido trabajar, respondiendo conforme al pedido en los muchos años de actividad.

- ✓ Por otro lado, también enfatizan el aspecto de la calidad del producto como medio que les ha permitido sobresalir en el mercado local, diferenciándose de la masa de productores que producen una calidad regular y sustancialmente “funcional”. En su mayoría, los productores tradicionales son capaces de realizar productos con diferentes grados de calidad, dependiendo del precio que consiguen para ellos. Sin embargo, esta característica impide que adquieran una costumbre bien arraigada de trabajar siempre con alta calidad, lo que les abriría mercados de mayor rentabilidad y competitividad.
- En cuanto a las dificultades que ellos afirman que limitan su crecimiento, éstas son parecidas a las de los muebleros competitivos (aunque se distinguen por el tipo de solución requerida): la falta de dinero y de mercado. Con respecto a la primera, se evidencia la dificultad de estos artesanos en comprar la madera y pagar la mano de obra que permiten seguir trabajando. En general, tal problema se orienta sea a la falta de capital de trabajo sea de inversión; sin embargo, en este segundo caso no involucra a altos costos, porque los talleres producen solamente para el mercado local y, por lo tanto, aún no necesitan de maquinarias industriales radicalmente diferente de las que ya tienen.
- Algunos productores tradicionales evidencian también el problema del mercado como una limitante seria para su crecimiento. En efecto, el pequeño mercado local en que están insertados no les permite producir más, porque hay mucha competencia entre los productores para los mismos consumidores. Tal grupo de muebleros no indica —como al contrario hacen los anteriores— la vía para salir de tal competencia local autodestructiva en el mercado de exportación, sino que se quedan quejándose de tal dificultad.
- Tal cuello de botella se combina con otro (posiblemente, depende también del siguiente), que se refiere a la escasa capacidad gerencial de tales productores, que sólo se preocupan por la actividad interna del taller y no valoran suficientemente las relaciones con los proveedores de materia prima e insumos o con los clientes de sus productos. Por tanto, pierden elementos de eficiencia y calidad o sea de competitividad en su enfoque productivo, dado que las mencionadas relaciones en vez de generar una fácil coordinación, acaba por generar conflictos (precios, modalidades de pago, tiempos de entrega, calidad entregada, retroalimentación sobre el mercado, etc.).

3. Obstáculos para los productores de subsistencia

En este acápite tratamos de los productores de subsistencia, aunque en el caso de ellos se trata de razonar sobre políticas de amortiguamiento social (p.ej. políticas de empleo) de los efectos de la liberalización económica y comercial. Al contrario,

en su caso es más difícil avanzar una propuesta de acciones para el desarrollo porque en general, tales productores no tienen suficientes recursos humanos y de capital para integrarse en el corto plazo a un proceso de formación de nuevas oportunidades económicas y de generación de nueva riqueza y empleo.

- Este grupo muestra un abanico de dificultades productivas y comerciales más amplio que las categorías anteriores: el principal obstáculo que evidencia es la falta de dinero para poder trabajar. En general, ellos consideran inversión hasta la compra de materia prima y, por eso, a veces hablan de la falta de capital para invertir. El problema que enfrentan es que no teniendo recursos, no pueden comprar madera ni mejorar mínimamente su maquinaria, perdiendo a veces la ocasión para sacar ciertos pedidos que llegan de repente. No es cierto que tal dinero les abriría oportunidades completamente diferentes, pero sí les permitiría trabajar un poco más durante el año y quizá lograr un mayor ahorro final con el cual mejorar poco a poco sus condiciones productivas.
- El segundo tema de prioridad de este grupo es la falta de mercado. Obviamente, ellos sufren el mismo problema de los productores anteriores, porque se pelean todos por el pequeño mercado local, teniendo que bajar los precios para vender y disminuyendo así sus posibilidades de capitalizarse. La búsqueda de clientes fuera de la ciudad se vuelve altamente prioritaria, aunque ellos no muestren entender la importancia de abrirse mercado fuera de la ciudad. Además, hay que reconocer que la calidad de la producción de estos artesanos no es suficiente para poder competir con las categorías anteriores en mercados más sofisticados.
- Finalmente, este grupo sufre el problema de la madera, escasa y costosa. Para ellos no hay madera y cuando la hallan cuesta mucho. Esto depende esencialmente del precio final que ponen a sus clientes y que es tan bajo que no les permite recuperar el costo de producción, en particular el costo de la madera. De alguna forma, es un problema falso, porque realmente depende del tamaño de sus operaciones, que no logra atraer a los comerciantes de madera y los aserradores, debido a los pequeños pedidos que les hacen y los bajos precios que quieren pagar.

Estos productores sólo viven trabajando para los consumidores de bajo ingreso de los barrios aledaños, los cuales les piden pequeños encargos que requieren de unos cientos de pulgadas. Por eso, a veces hasta compran madera a otros artesanos más grandes. Obviamente, así no logran bajar el costo unitario de la madera. Los productores de subsistencia son los principales actores que fomentan el comercio ilegal de la madera roja en las Segovias y que de alguna forma ponen en peligro los remanentes del bosque latifoliado.

IV. Para una estrategia de desarrollo regional

1. Soluciones

El presente estudio termina prospectando una serie de soluciones específicas para cada tipo de productor, basados en la convicción de que los diferentes tipos de muebleros tienen distintas características y distintas necesidades, al mismo tiempo que muestran un diferente potencial de desarrollo. Es importante que las organizaciones de apoyo a la rama tomen en consideración tales elementos para poder implementar acciones eficientes y eficaces.

Cuadro 9: Síntesis de problemas y soluciones según tipos de productores

	Muebleros competitivos	Muebleros tradicionales	Muebleros de subsistencia
Problema	<ul style="list-style-type: none">- Capital de inversión.- Falta de información.	<ul style="list-style-type: none">- Capital de trabajo.- Demanda local.- Capacidad gerencial.	<ul style="list-style-type: none">- Capital de trabajo.- Demanda local.
Soluciones	<ul style="list-style-type: none">- Crédito de largo plazo.- Centro de información.	<ul style="list-style-type: none">- Crédito de mediano plazo con asesoría financiera.- Trabajos públicos.- Capacitaciones gerenciales.- Centro de información.	<ul style="list-style-type: none">- Crédito de corto y mediano plazo con asesoría financiera.- Capacitación general.- Asistencia técnica.- Centro de información.

Fuente: síntesis del autor.

Los productores competitivos

Los productores competitivos son los productores más relevantes para una estrategia de desarrollo regional, porque tienen mayores capacidades instaladas que los demás y pueden abrirse espacios productivos y comerciales mucho más fácilmente y crear efectos multiplicadores (p. ej. por imitación, subcontrato, etc.) que pueden arrastrar a los demás hacia mejores niveles competitivos.

- ⊙ Necesitan dos tipos de acciones: por un lado, una mayor disponibilidad de capital a condiciones blandas, o sea a condiciones de crédito para inversión. En particular, esto se vuelve importante para las empresas que quieren incursionar en el mercado internacional, porque ahí las empresas logran prestar dinero a condiciones mucho mejores, poniendo un gravamen muy duro sobre la competitividad de las empresas nacionales.

Por eso, hace pocos meses la Financiera Nicaragüense de Inversiones (FNI) ha puesto en marcha una línea de créditos preferenciales para la pequeña industria. Sin embargo, no hay muchas empresas que han aprovechado estas líneas, que en su mayoría son desconocidas en las Segovias. Esto se debe al escaso interés que muestran los bancos comerciales para este tipo de crédito, debido a los bajos intereses que son obligados a cobrar (caso de la FNI).

Entonces, se vuelve prioritario impulsar a los bancos comerciales a recibir tal dinero de la FNI y ponerlo a disposición de estos artesanos. La forma de presionar los bancos puede basarse en dos estrategias: por un lado, aumentar la competencia entre intermediarios financieros (p.ej. permitiendo a las instituciones de crédito no convencionales recibir y prestar este crédito); por otro lado, incentivar los bancos mediante la reducción de costos financieros (p.ej. porcentaje de encaje legal).

Al mismo tiempo, tales acciones deberían vincularse a una acción más generalizada para que los actores económicos regionales (también los bancos) conciban tal tipo de préstamos como una inversión de largo plazo en la economía regional, para que se dinamice y produzca en el tiempo una mayor capacidad de generar riqueza, gracias a mejores niveles de infraestructuras físicas y humanas.

- ⊙ Por otro lado, los productores competitivos necesitan ampliar su fuente de demanda. En este sentido, se necesitan algunas iniciativas de fomento a la internacionalización de su mercado. En efecto, sólo saliendo del país pueden encontrar grandes pedidos para sus productos. Si se quedan en el mercado nacional, sólo van a pelearse con otros productores nacionales y eventualmente a quitarle su mercado. Dada la escasa práctica de trabajo con el exterior, hay que promoverla, brindando mayor información sobre el mercado internacional, especialmente los mercados limítrofes como El Salvador, Guatemala, México, Estados Unidos y también algunos mercados de América Latina.

Los productores tradicionales

En lo que se refiere a los productores tradicionales, las soluciones para su crecimiento se apuntan hacia una serie de actividades más amplias que las anteriores: crédito y asesoría financiera, trabajos públicos, capacitación gerencial e información.

- ⊙ Por un lado, esto se podría solucionar mediante créditos más blandos para la pequeña industria, aunque se trataría de montos por capital de trabajo y pequeñas inversiones hasta 20,000 córdobas. Lo que permitiría a los productores tradicionales mantener mejores condiciones de trabajo, permitiéndoles organizar la producción de forma más regular, mediante la compra de cantidades mayores de madera y un secado mejor de la misma. Es así que en el tiempo, se pondrían las bases para una capacidad instalada mayor y un mejoramiento de la competitividad de este tipo de empresas.

Este tipo de artesanos muestra menores capacidades de organizar de forma competitiva su actividad económica; por lo tanto, necesitaría una actividad de asesoría financiera sobre la utilización del crédito para identificar las prioridades de la inversión productiva y comercial. Esto podría conjugarse con una actividad de asistencia técnica, que sería importante para permitir al productor razonar conjuntamente con un experto sobre cómo estructurar mejor la actividad interna y externa a la empresa.⁵

- ⊙ Por otro lado, los pequeños empresarios tradicionales necesitan encontrar mayor demanda para sus productos, lo que significa salir del mercado local. Dada la escasa costumbre de trabajar fuera de la ciudad, en un primer tiempo, tal impulso podría ser dado mediante una mayor actividad de los artesanos en proyectos públicos, como los del FISE. Tal actividad —que necesita de un específico presupuesto y fomento estatal— daría trabajo y contribuiría así a levantar los volúmenes de producción y la rentabilidad de estas empresas.⁶

El mercado de exportación para este tipo de empresarios parece todavía lejano; sin embargo, en el caso de que se asociaran algunos de ellos sí se podría razonar sobre algunas iniciativas de exploración del mercado y preparación para futuras iniciativas de mayor alcance.

⁵ El programa FNI/Gobierno de Holanda de crédito para las pequeñas industrias prevé esta actividad de asesoría técnica y financiera. Tal actividad es realizada por expertos sectoriales contactados y evaluados por la FNI, mientras el pago del servicio es dividido entre la FNI y el empresario en partes iguales. Los resultados, en los 4-5 años del programa, parecen muy satisfactorios, aunque el monto total para este programa no es todavía suficiente para extender las operaciones a muchas empresas.

⁶ A este propósito es bien interesante la experiencia del Estado del Ceará, en el Norte-Este de Brasil. Ahí, la Municipalidad, con el apoyo técnico (innovación, calidad y mercadeo) de la institución federal del SEBRAE ha hecho que la actividad de abastecimiento de muebles para escuelas, oficinas y empresas impulsara notablemente la pequeña industria mueblera del Estado [Tendler y Amorim, 1996].

Se podría también buscar que tales empresas se incorporaran en producciones dirigidas por empresas competitivas mediante actividades de subcontrato (especialmente las orientadas al mercado internacional). Esta última hipótesis empujaría una importante división y especialización del trabajo, base de una creciente productividad industrial.

- ⊙ La actividad de información se muestra relevante para este tipo de artesanos, para que conozcan más oportunidades productivas y comerciales a nivel local, nacional y hasta internacional. Para este fin podría servir el mismo centro de información que abastece a los pequeños empresarios competitivos de información sobre los mercados internacionales.

En efecto, generando economías de escala en la búsqueda de información, tal centro podría recoger también información sobre tecnología y técnicas de producción, maderas en existencia en aserríos, puestos de venta y fincas/bosques, comerciantes y exportadores de muebles y productos de la madera, ventas de insumos, trabajadores, etcétera.

Tal centro promovería el contacto entre los actores económicos regionales y nacionales, impulsando naturalmente las operaciones productivas y comerciales y despertando los empresarios a mejores oportunidades económicas. Por ejemplo, la utilización de maderas alternativas (que los productores competitivos ya muestran ser rentable y competitiva) reduciría el costo de producción de los muebleros y el deterioro de los recursos naturales en el bosque. El centro podría conformar la base de una campaña regional de sensibilización de los consumidores hacia la apreciación de la belleza de las demás maderas y de sus características estéticas y funcionales.

- ⊙ Finalmente, está la actividad de capacitación gerencial de los artesanos. La mayoría de ellos son buenos técnicos, pero carecen de una lógica más amplia en su actividad, especialmente en los aspectos que salen de la esfera de producción de la empresa, conectándose más con los aspectos comerciales de producto, materia prima, insumos y mano de obra.

Por lo tanto, se necesita una actividad de estímulo de las capacidades de los pequeños empresarios para mejorar la competitividad de su empresa en los diferentes aspectos relevantes: mercadeo, innovación, calidad y eficiencia. Obviamente, para tener éxito, tal actividad debería ser efectuada a un nivel altamente profesional, que logre mejorar el perfil gerencial del empresario, generando efectos de corto plazo en la organización de la pequeña empresa industrial.

Los productores de subsistencia

La última categoría es de los productores de subsistencia. Sus dificultades son variadas y las soluciones también. Sin embargo, el análisis parece evidenciar que estos productores tienen una serie de problemas estructurales en su oficio productivo. Muchas veces son ancianos y, por eso, carecen de iniciativa en su negocio; por otro lado, no tienen muchas capacidades ni formación suficiente a concebir la actividad con un enfoque complejo, que valoriza todos los aspectos productivos y comerciales de las relaciones hacia adelante, atrás, dentro y de coordinación entre empresas productoras así como de servicios. En otros casos, se trata de jóvenes en su comienzo y sin muchas habilidades técnicas ni administrativas.

- ⊙ Por eso, se vuelve más importante una actividad de capacitación que abarque los aspectos de la contabilidad, de la técnica de producción así como de la comercialización y mercadeo del producto. Sería preferible que tal actividad se lleve a cabo con artesanos jóvenes (menos de 35 años) por la flexibilidad requerida en un proceso de capacitación y que muchos artesanos en edad mayor ya no están dispuestos a discutir.
- ⊙ También necesitan crédito de corto y mediano plazo para capital de trabajo y alguna maquinaria sencilla, como en el caso de los artesanos tradicionales. Es importante que reciban asesoría financiera y técnica sobre dónde dirigir el crédito, porque muchas veces tienen problemas en identificar los verdaderos cuellos de botella en su actividad y las prioridades para un desarrollo sostenido y sostenible.
- ⊙ Como para los productores tradicionales, el problema de la madera se vuelve aún más estricto para los muebleros de subsistencia. La misma actividad de información y sensibilización sugerida para los productores tradicionales podría orientarse hacia los muebleros de subsistencia, facilitándoles además el trabajo y la sostenibilidad económico-financiera.

2. Consideraciones generales y posibles proyectos de desarrollo

El análisis ha realizado una identificación más fina de lo usual con respecto a los productores industriales, con el propósito de definir acciones específicas para el desarrollo, siendo este un proceso de progresivo afinamiento (fine tuning) a través de pruebas y errores (experimentación) de las medidas necesarias para lograr el desarrollo.

Sin embargo, hay una consideración general que puede servir para basar acciones públicas de fomento que afecten al sector en su totalidad. Esta consideración se refiere al cambio necesario en el sector industrial cuando quiera realmente aumentar de forma estructural su capacidad de generar un mayor valor agregado, ingreso y empleo para la población regional.

Tal cambio se centra en el traspaso de la modalidad de producción artesanal hacia la modalidad de producción industrial, o sea en el traspaso desde una producción reducida de productos cada vez diferentes, según un estándar de calidad ligado al contexto local y capaz de responder a la demanda local, hasta una producción que se desvincula del medio local para alcanzar el mercado globalizado nacional e internacional, donde compite con base en altos volúmenes de productos estandarizados y respondientes a criterios de calidad diferentes y generalmente mayores.

La base de tal diferencia y de tal “salto” productivo queda en la famosa división y especialización del trabajo que Adam Smith tanto enfatizó hace casi tres siglos. En efecto, tal práctica permite a cada empresa definir el radio de sus acciones sin desperdiciarse en una multitud de actividades, sino concentrándose en unas cuantas actividades y en unas cuantas maquinarias y habilidades que le permitirían reducir sus costos e incrementar su productividad, calidad y al fin su competitividad.

Cómo llegar a tanto es la cuestión que se presenta. Las soluciones evidenciadas enrumban a las instituciones de apoyo a las pequeñas industrias y los gremios de artesanos hacia actividades de fomento de la mueblería que pueden dar cuerpo a proyectos específicos:

- ✓ El primero se orienta a la constitución de una zona industrial en los dos principales centros muebleros. Tal zona industrial es una zona infraestructurada en términos de galerones, calles asfaltadas, cercanía a la carretera principal (Panamericana), agua, energía, teléfonos de manera que los costos de producción puedan reducirse y que los productores se queden en lugares más céntricos con respecto a los tráficos mercantiles (materia prima, insumos, clientes).

Al mismo tiempo, tales zonas industriales deberían incorporar una serie de servicios fundamentales para promover la mencionada división y especialización del trabajo, como centros de información, servicios de secado, transporte, etcétera.

Siempre para fomentar la división y especialización del trabajo, las organizaciones más “iluminadas” podrían organizar encuentros de promoción de modalidades más especializadas de trabajo, donde cada empresa busca concentrarse en cierto tipo de actividad y maquinaria, dando servicio a las demás empresas (p.ej. cepillado, machimbrado, embolillado, etc.). En este contexto, también se podrían fomentar relaciones de subcontrato entre las empresas mejor estructuradas (competitivas) y las otras en un proceso de arrastre en una ruta de crecimiento generalizado de las empresas del sector.

- ✓ Un segundo tipo de proyecto puede orientarse a la constitución de un centro de información. Tal centro tendría un doble propósito, dependiendo del tipo de productores a los cuales buscaría responder. El primero se refiere a oportunidades de mercado en el exterior. Este serviría a los productores competitivos para conocer el mercado externo y empezar así un proceso de aprendizaje en vista de una mayor competitividad de las empresas a nivel centroamericano. Por eso, el centro debería informar sobre las barreras arancelarias y no arancelarias, los requisitos de calidad según el mercado, los tipos de productos por mercado, los tipos de mercados, los precios competitivos, los costos de transporte, las formas de promoción más adecuadas, etcétera.

Desde un punto de vista más operativo, el centro podría proporcionar el nombre de un buen número de comerciantes de estos productos en los distintos países limítrofes, su especialización, etc. Al mismo tiempo, podría dar información operativa sobre los posibles transportistas, empresas aduaneras, medios de comunicación con los cuales promocionar el producto en el mercado extranjero.

Finalmente, podría dar información sobre los eventos internacionales como ferias, encuentros de negocios y también poner un servicio de asistencia al cliente sobre cómo usar internet para buscar información relevante a la mejora del negocio. Todos estos servicios deberían prever una co-participación financiera de los usuarios y una inversión de las organizaciones de apoyo nacionales o extranjeras interesadas a impulsar la agregación de valor en la rama madera/muebles.

En el tiempo, tal proyecto debería llevar a una empresa dotada de una administración independiente y completamente autosostenible. Los beneficiados de tal servicio serían todos los productores que quisieran, pero el diseño del servicio debería enfocarse hacia los productores competitivos.

Por otro lado, el centro mencionado podría ocuparse de recoger información también para los artesanos tradicionales y de subsistencia, en lo que se refiere a otros aspectos productivos y comerciales: trabajos públicos, ventas de insumos, ventas de tecnología, abastecimiento de madera, asistencia técnica, asesoría financiera, etc. Toda esta información debería ser recogida a nivel nacional y puesta a disposición de los artesanos para despertar un enfoque más dinámico de los mismos en su acercamiento al mercado.

En efecto, saber que hay tanta información (y de calidad) sobre el propio ámbito de trabajo estimula la utilización del servicio por parte de los artesanos, incentivando su conocimiento del medio productivo y todos los contactos productivos entre los mismos usuarios. Como en el caso anterior, tal servicio debería prever una co-participación de los artesanos y usuarios en general (transportistas, comerciantes, etc.) y alcanzar en el mediano plazo la autosostenibilidad.

Tal servicio de información debería estar abierto a todos los productores, aunque su diseño debería basarse en las necesidades de los productores competitivos y tradicionales. Para acelerar los tiempos de prestación de tal servicio, las principales organizaciones de apoyo a la cadena (p.ej. APYME, ASDENIC) o también la alcaldía podrían empezarlo ya, poniendo a disposición parte de sus recursos humanos y una oficina que sea el centro, en espera que la zona industrial infraestructurada se lleve a cabo.

- ✓ Los gremios deberían hacerse cargo del esfuerzo de divulgar entre los artesanos la información sobre las líneas de crédito existentes para la pequeña industria y para motivar a los bancos a recoger la línea de la FNI y del BCIE (Banco Centroamericano de Integración Económica) y ponerla a disposición de las pequeñas industrias.

Al mismo tiempo, la alcaldía y las instituciones del Estado más presentes en la región podrían impulsar la organización de encuentros entre los gremios (mueblero y maderero) y el sector bancario formal y no convencional, para facilitar la creación de un entorno propicio a las inversiones, fomentando el conocimiento entre las partes y la definición de una proyectualidad regional conjunta que en el mediano plazo genere beneficios comunes para todos los actores regionales.

En este sentido, se podrían promover otras iniciativas como la de la FNI (también manejadas por la misma FNI), que conjugan el crédito con la asesoría técnica y financiera, para que la inversión sea la más apropiada posible y para que el productor encuentre alguien con quien razonar sobre cómo mejorar gradualmente la competitividad de su pequeña empresa mueblera.

- ✓ Los gremios podrían presionar a INPYME y el MAGFOR para que promueva en las Segovias una campaña de sensibilización de los consumidores frente a muebles de maderas alternativas, en particular el pino, que es un recurso muy abundante en las Segovias, para diversificar las preferencias de las personas y hacer más sostenible el trabajo de los artesanos y del mismo bosque regional. En este sentido, habría que aprovechar la iniciativa del Certamen de la calidad que organiza anualmente INPYME para establecerlo a nivel departamental, de manera que haya un proceso de involucramiento de los productores a la evaluación y premiación de la calidad en su misma ciudad.

Tal certamen debería valorar la calidad del mueble también bajo la variable “utilización de maderas no convencionales”. Obviamente, para que tenga un efecto sobre la mejora competitiva de la producción mueblera, no se debería premiar la calidad y la innovación independientemente del precio, porque es esto lo que define al final de todo la competitividad real del producto en el mercado, especialmente en lo internacional. Tal actividad se orientaría a todos los artesanos de la ciudad (Estelí y Ocotal) y del departamento.

La iniciativa podría realizarse al interior de otra iniciativa comercial, sea encuentro de negocios sea una feria, que promueva la actividad mueblera y maderera regional y fomente la creación de fuertes relaciones productivas, comerciales y de servicios para el crecimiento de la actividad de la cadena.

- ✓ Entre las distintas actividades que es clave fomentar está la capacitación, especialmente con los artesanos tradicionales y de subsistencia, para que se motiven a cambiar los rasgos rígidos de su actitud empresarial. Hay organizaciones públicas y privadas que dan capacitación y asistencia técnica (INTECFOR, ACODEP, APYME, etc.); habría que aprovecharlas, facilitando el contacto entre los artesanos y estas organizaciones, basándolo en una saludable relación de mercado, en la cual se paga para un servicio de buena calidad y que impulse cambios concretos en la competitividad de las Pymes.

Obviamente, las instituciones estatales tienen un papel fundamental en esta actividad, especialmente el Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), que debería poner una sede en esas ciudades para fomentar la formación de una clase de futuros empresarios, o sea de capital humano que se reinvierta en el mismo sector productivo de sus padres, aunque con una mayor capacidad, basada en una enseñanza formal y cuidadosa de las habilidades profesionales requeridas en esta actividad económica.

Bibliografía

- De Soto A. (1991). *Las nuevas reglas del juego*, Bogotá, Fundes.
- Maldidier C. y P. Marchetti (1997) *El campesino-finquero*, Nitlapán-UCA.
- Mead D. y C. Liedholm, (1997). *The dynamics of micro and small enterprises in developing countries*, World Development, vol. 26 no. 1.
- BCN, MEDE & INEC (1996). *Censo económico urbano de la industria manufacturera*.
- Parrilli M.D., Barahona T. Y Narváez E. (1999). “La cadena maderera: en busca de los eslabones perdidos”, *Cuaderno de Investigación no. 6*, Nitlapán-UCA, julio.
- Parrilli M.D. (1998). “La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles en Nicaragua”. *Cuadernos de Investigación no. 3*, Nitlapán-UCA.
- Parrilli M.D. (1996). *Testing three views of the informal sector*, Mimeo, IDS Brighton, University of Sussex.
- Pérez Sainz (1995). “Globalización y neoinformalidad en América Latina” en *Nueva Sociedad no. 135*, febrero 1995.
- Portes A. (1995). *Ensayos sobre teoría y medición de la economía no regulada*, México, FLACSO, 1995.
- Pyke F. y W. Sengenberger (1991), *Local economic regeneration and industrial districts*. Geneva, ILO Labour Studies.
- Schmitz H. (1992). *On the clustering of small firms*, IDS Bulletin, vol. 23, no. 2.
- Tendler J. y Amorim M. (1996). *Small firms and their helpers: lessons on demand*, World Development, marzo.
- Tokman V. (1992). *Beyond regulation: the informal economy in Latin America*, London.

La exportación de muebles de las Segovias

Eddy Narváez R.



Introducción

Este estudio es una primera caracterización del sector exportador de muebles de madera de la micro y pequeña industria de las Segovias, sector que hasta el momento mantiene un incipiente desarrollo, pero al mismo tiempo, poseedor de un importante potencial para el desarrollo tanto a nivel local como nacional.

Las zonas de las Segovias muestran poseer un fuerte potencial de recursos forestales y empresas dedicadas a la primera y segunda transformación de la madera; en esta última, en Estelí y Ocotal, trabajan alrededor de 150 talleres dedicados a la producción de muebles orientados al mercado local y nacional. La importancia del fomento de la exportación de muebles deviene de la necesidad de añadir un mayor valor agregado a la materia prima local que actualmente se produce sin gran contenido de valor (madera aserrada) lo cual genera relativamente pocas fuentes de trabajo y depreda el bosque. Un desarrollo de las exportaciones locales lleva consigo aparejado un incremento de la actividad productiva de los talleres locales, del empleo y agregación de mayor valor e incremento de la demanda de la madera necesaria para la producción, provocando una estímulo positivo a la cadena maderera.

La débil actividad comercializadora representa uno de los principales cuellos de botella de la cadena productiva y uno de los aspectos menos estudiados del sector. Sin embargo, su relevancia es tal que puede ser el eslabón que reactive la cadena entera al tener la posibilidad de volcar en los mercados externos el potencial que el mercado nacional no puede absorber. La comercialización internacional se vuelve más compleja que la nacional, debido a la influencia de otros aspectos como los tratados comerciales internacionales, las barreras arancelarias y no arancelarias, aspectos culturales y los distintos planos de desarrollo entre países que propician distintas actitudes de los consumidores, condicionando de esta manera sus decisiones de compra.

Por ello, se hace necesario una caracterización de los actores que la realizan y la identificación de su potencial de desarrollo que permita ir enfocando acciones más específicas en aquellos que presenten la capacidad necesaria para dar un impulso a la actividad exportadora.

La investigación presenta dos objetivos: el primero es caracterizar el sector exportador de muebles de las Segovias. De aquí parte el interés por conocer las condiciones actuales bajo las cuales se desarrolla la actividad, los actores que la ejecutan, su lógica comercial, los factores que frenan su crecimiento, las claves del éxito y su potencial de desarrollo. El segundo objetivo es proponer soluciones para el desarrollo de la actividad exportadora de muebles en términos de una mayor y más efectiva participación en el mercado internacional.

La estructura del trabajo es la siguiente: la sección dos presenta el marco analítico que orienta el análisis a través de la mezcla mercadotécnica de las famosas cuatro P's; la tercera sección expone los lineamientos metodológicos utilizados en la recopilación y análisis de la información; la sección cuatro hace una reseña estadística de la exportación de muebles. La sección cinco, entra al análisis individual de los resultados de los casos identificados; la sección seis, presenta los mercados de muebles de Honduras y El Salvador y una propuesta para entrar a estos mercados; finalmente, la última sección plantea algunas soluciones que deben permitir a las organizaciones de apoyo promover un desarrollo cualitativo y cuantitativo en la actividad exportadora.

I. Marco analítico y metodología

1. Marco analítico

Los principales enfoques de mercadeo son el mercadeo de la demanda y el de la oferta. El primero es el más moderno y se caracteriza por la importancia que la empresa muestra en responder a los deseos, preferencias y necesidades del consumidor para adaptar los productos a tales necesidades. El segundo, contrario al anterior, reduce las actividades de la empresa a la distribución física de los bienes sin preocuparse de conocer si los productos corresponden o no a las necesidades reales del mercado; la empresa produce según su capacidad de producción, sin tener un mercado asegurado para sus productos, hasta después se preocupa por buscar dónde venderlos. La actual teoría de mercado ha enfatizado el primer enfoque, basándose en la importancia que van asumiendo los consumidores en determinar la oferta. Tal diferencia puede sintetizarse en el dicho de que hoy “no se oferta lo que se produce, sino se produce lo que se demanda”.

El primer elemento de la mezcla mercadotécnica es el “producto”. Desde el punto de vista del mercadeo, éste involucra un conjunto de utilidades (tangibles y no tangibles) que satisfacen las necesidades o deseos del consumidor; o sea, el producto tiene que ser todo aquello que el cliente desea obtener y no lo que la empresa quiere ofrecerle.

La creatividad, el diseño, la novedad, el gusto y la calidad son aspectos que valoran la competitividad del producto, debido a que el bajo precio por sí sólo no logra asegurar una competitividad adecuada en mercados exigentes. Los productores o intermediarios deben realizar una adecuada definición de su producto de acuerdo a las necesidades e ingresos del mercado al cual va dirigido. En un mismo mercado pueden encontrarse productos de igual función, pero que muestran diferencias sustantivas en su contenido de calidad y precio de acuerdo al tipo de consumidor al cual sean dirigidos.

Los “precios” son el valor monetario por medio del cual se intercambian los bienes. El precio, puede ser un factor de competitividad en mercados donde los precios de los productos sustitutos son mayores. Se deben conocer las capacidades de consumo relativas de cada segmento de mercado como indicador clave para determinar los precios y las características de los productos que demanda cada tipo de consumidor. Existen diferentes criterios para fijar los precios (de mercado, de acuerdo a la competencia, de introducción, de equilibrio, de mark-up). El criterio utilizado estará determinado por los objetivos que persiga la empresa y el tipo de mercado al cual dirija sus productos.

El aspecto “plaza” involucra la identificación del mercado al cual se dirigen los productos: mercado de altos ingresos, mercado de bajos ingresos, nichos o segmentos de mercado, etc. Diferentes segmentos de mercado pueden demandar un mismo producto, pero con diferencias sustantivas en cuanto a su contenido de calidad y precio. Conocer el tipo de mercado es básico para una mejor adecuación del producto, tanto en los requerimientos o necesidades de los consumidores como sus posibilidades económicas; en consecuencia, es posible una mayor racionalización de los recursos.

El concepto de plaza implica la heterogeneidad de los consumidores en cuanto a edad, sexo, educación, condiciones económicas, estilos de vida y criterios de comportamiento en relación a la compra. Por lo tanto, tal mercado debe ser dividido en submercados o segmentos de mercado. La mejor adecuación de las acciones a las condiciones de cada grupo de consumidores permitirá la satisfacción de sus necesidades y un mejor rendimiento de los recursos de la empresa.

La “promoción” es una actividad destinada a la información, persuasión y la influencia sobre las decisiones de compra de los consumidores. Existen diferentes formas de promoción: marcas, folletos, catálogos, carteles en los puestos de venta, tarjetas de presentación, anuncios en periódicos, radio, televisión e incluso las ferias. Según el tipo de producto y la forma cómo éste será comercializado pueden requerirse diferentes acciones promocionales.

En mercados de intermediarios las ventas se caracterizan por consideraciones de índole económica, sus necesidades llegan a ser sumamente rígidas, especialmente cuando se trata de productos donde las especificaciones técnicas tienen un papel determinante. Al contrario, en mercados de consumidores finales las ventas son afectadas por aspectos de índole emocional, donde los gustos y preferencias personales varían entre individuos; por lo cual, el exportador o vendedor debe remarcar a cada cliente los atributos del producto e influenciar su decisión de compra.

Sintetizando, estos cuatro elementos pueden ser combinados de distintas formas según el tipo de mercado, consumidores, productos que se están intercambiando. Es así que, por ejemplo, una empresa exportadora de sillas abuelita tradicionales, de calidad media, se orienta a consumidores de ingreso medio-bajo, practicando un precio bajo, conjuntamente a una promoción que enfatiza lo tradicional y barato de

este producto. Al contrario, la comercialización de sillas austriacas o en estilos novedosos para consumidores de alto ingreso requiere una gran inversión en la calidad del producto que puede requerir altos costos, los cuales conducen a altos precios y a una fuerte actividad promocional en los aspectos innovativos y cualitativos del producto. Obviamente, será la experimentación lo que dirá la última palabra sobre la mejor combinación de estos cuatro elementos del mercadeo en el determinado contexto de mercado.

2. Metodología

El estudio representa el primer trabajo sobre las exportaciones de muebles de madera de estos municipios. La recopilación de la información se basa en entrevistas directas a exportadores de muebles de Estelí y Ocotal, identificados a partir de un listado de exportadores proporcionado por el CETREX¹, que presenta a las personas naturales y jurídicas que realizaron exportaciones en los últimos años y mediante referencias obtenidas en las localidades. La muestra de los estudios de casos realizada para Estelí y Ocotal es la siguiente:

Cuadro 1: La muestra de los intermediarios exportadores

	Estelí	Ocotal	Total
Universo por ciudad	5	2	7
Exportadores buscados	5	2	7
Exportadores existentes	3	0	3

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Cetrex y estudios de casos 1998.

La muestra de casos, tal como presenta el cuadro, constaba de siete exportadores de los cuales sólo se lograron tres entrevistas; éstos corresponden al departamento de Estelí. Los otros dos casos de esta ciudad no pudieron ser estudiados por diferentes razones: el primero, por estar actualmente el exportador residiendo en El Salvador y haber salido de la actividad; el segundo, por haber fallecido el exportador. En

¹ CETREX: Centro de Trámites a la Exportación. Este listado muestra un total de 300 exportadores de muebles de madera a nivel nacional, de los cuales aproximadamente sólo un 20 por ciento está dedicado formal y continuamente a la actividad.

cuanto a Ocotol de los dos exportadores identificados, el primero estuvo involucrado en la elaboración de muebles para un intermediario exportador hasta mediados de los ochenta, el cual dejó la actividad por razones políticas.

El otro caso se trata de un exportador eventual, o sea, exportador que trabaja con otros productos (p.ej. zapatos, artesanías, hamacas) y que ha aprovechado del viaje para entregar un pedido específico de muebles o exportaciones eventuales realizadas por particulares nicaragüenses a sus familiares en el exterior y extranjeros que al irse del país se llevan algún producto; por lo cual no interesa al estudio y las políticas de desarrollo puede prescindir de él. Ante esto la investigación se lleva a cabo con tres estudios de casos del departamento de Estelí. Esta falta del eslabón exportador en Ocotol no resta capacidad exportadora al municipio, sólo una mayor dinamicidad al sector productivo que actualmente se está empezando a ver animado por la producción de muebles de pino para el mercado local y nacional.

Los criterios que se han adoptado en este trabajo han sido básicamente dos: el tipo de mercado al que dirigen sus productos y el nivel de ingresos generados por la actividad. La elección de los mismos queda en lo significativo que se muestran para definir el potencial de desarrollo de los diferentes exportadores. El cruce de la información proveniente de ambos criterios permite llegar a un análisis más profundo del potencial de cada exportador en relación al tipo de mercado al que se orienta y los ingresos que generan las ventas en ese mercado, los que obviamente determinarán su capacidad de capitalización.

El *tipo de mercado* de los exportadores (tiendas, ferias, otros intermediarios) afecta sus resultados económicos, o sea al tener clientes fijos en los países extranjeros, como pueden ser las tiendas, el exportador se garantiza ventas constantes y altas, con respecto a quienes venden a consumidores finales, como en el caso de los exportadores a ferias. Tal resultado debería influir sobre los relativos potenciales de crecimiento y acumulación.

El *nivel de ingreso* determina diferentes capacidades de acumulación y capitalización de la actividad y, por ello, también diferentes potenciales de desarrollo.

II. La exportación de muebles: una reseña global

La demanda nacional por los productos de este sector está fuertemente limitada por el bajo nivel de ingresos de la mayor parte de la población², lo que desincentiva una futura mayor orientación productiva hacia los mercados locales. Esto ha provocado una competencia destructiva entre talleres, en cuanto es basada en la continua reducción del precio y del margen de ganancia [Parrilli, 1998].

² Más del 70 por ciento de la población tiene un ingreso por debajo del límite de la pobreza. (PNUD 1997).

La casi totalidad de las empresas de producción de muebles del país son microempresas³ con menos de 10 trabajadores [BCN-INEC-MEDE, 1996; Parrilli, 1998], las cuales no tienen la capacidad de responder individualmente a la producción de grandes pedidos, debido a que no cuentan con la maquinaria adecuada para producir de forma industrial [Rivas, 1994, Parrilli, 1998] ni alcanzan los estándares de calidad requeridos por los mercados internacionales.

Estas limitantes han brindado la oportunidad para que los productos de importación vayan ganando espacios en el mercado nacional. Esto podría dar lugar a dos situaciones: la primera es que los productos extranjeros desplacen del mercado a un gran número de pequeños talleres menos competitivos; la segunda es que nuestra pequeña industria mueblera tome conciencia de sus actuales desventajas y propicie un cambio hacia un enfoque más competitivo. Bajo las actuales condiciones de los talleres y del país, la primera opción parece ser la más probable. Sin embargo, el estudio busca encontrar pautas para abrir espacios de materialización del segundo rumbo.

Actualmente, el nivel de desarrollo del sector mueblero arroja datos bastante negativos sobre el nivel de valor agregado y divisa generado en el país. El siguiente cuadro sobre las exportaciones e importaciones de productos de la madera es claro:

Cuadro 2: Exportaciones e importaciones de madera y muebles (en miles de dólares)

	1995	1996	1997	1998
Exportaciones totales ⁽¹⁾	526,380	670,493	703,638.3*	612,664.9*
Exportaciones del sector manufacturero ⁽¹⁾	304,060	409,427	460,862*	nd
Exportaciones industria de madera ⁽¹⁾	11,550	14,667	17,241	nd
Exportaciones de muebles ⁽²⁾	nd	456.4	374.7	303.3**
Importaciones de muebles ⁽³⁾	745	594.7	1,910	2,554.8

* preliminar, ** primer semestre 1998.

Fuentes: (1) BCN informe anual 1997/98. (2) CETREX 1998. (3) CEI 1999.

³ La industria del mueble en Nicaragua es bastante homogénea cuantitativamente, por lo que no presenta casos de medianas y grandes industrias, independientemente de las fuentes el 99.9 por ciento son micro y pequeñas empresas [BCN, INEC-MEDE, 1996].

Estos datos muestran cómo la exportación de muebles alcanza apenas valores reducidos, mientras las exportaciones de madera en rollo alcanzan millones de dólares y se incrementan vertiginosamente año con año, reduciendo el valor agregado potencial producible mediante una mayor elaboración de muebles.

También muy sobresalientes se muestran los datos de importaciones de muebles; estos manifiestan que internamente hay un mercado al que no está satisfaciendo la oferta nacional por las limitaciones inicialmente expuestas y que está siendo acaparado por las importaciones. Esto evidencia la existencia de un mercado nacional (posiblemente de mediano y altos ingresos) que puede dar cierto el impulso que necesita el sector productor de muebles, para un posterior salto a los mercados externos. Actualmente, las exportaciones de muebles son bajas y concentradas en los países del área centroamericana y los Estados Unidos.

El siguiente cuadro muestra las exportaciones por departamento, aunque hay que considerar que la producción no sale necesariamente del mismo departamento. Por ejemplo, muchos exportadores de Rivas, Managua y León compran muebles en Masaya, debido principalmente al menor costo de los mismos.

Cuadro 3: Exportaciones por departamentos del país (en dólares)

Ciudad	Valor FOB en 1996	Valor FOB en 1997	Valor FOB en 1998 ⁽¹⁾
Managua	70,540	121,730	109,230
Rivas	65,100	89,330	79,300
Masaya	65,510	63,040	66,840
Chinandega	19,600	34,480	12,120
León	5,050	28,350	--
Estelí	2,600	6,300	8,290
Nueva Segovia	—	370	—
Carazo	700	290	—
Granada	3,770	2,130	10,980
No determinados*	223,580	28,690	16,260
Total	456,450	374,710	

* Exportadores que no brindaron la información de su procedencia territorial. (1) primer semestre de 1998.

Fuente: CETREX, 1998.

En el ámbito de exportaciones por ciudad Managua, Masaya y Rivas son las que realizan los mayores volúmenes: Managua por ser el centro comercial dotado de todas las infraestructuras necesarias e instituciones de trámites requeridas, además de concentrar las mayores actividades comerciales del país. Masaya por su larga tradición en la mueblería y el apoyo recibido por muchas instituciones dedicadas al desarrollo del sector. Rivas por su cercanía relativa con la frontera costarricense, que influye en los bajos costos de transporte y el mayor conocimiento del mercado del otro país. Estelí presenta una alta concentración de talleres de muebles (116 talleres, [BCN- MEDE & INEC, 1996]) en posición favorable respecto a la exportación (cerca de la frontera con Honduras y El Salvador).

Los datos estadísticos del CETREX muestran bajos volúmenes exportados; esto podría explicarse por la vinculación de muchos talleres con empresas que producen puros y, por eso, no están directamente vinculados a la exportación.⁴ Además, la falta de una larga tradición sociocultural en la elaboración de muebles (como es el caso de Masaya) y la menor presencia de organizaciones de apoyo podrían explicar, en parte, los bajos volúmenes de exportación antes indicados.

Sin embargo, en franca contraposición los datos obtenidos directamente de los estudios de casos, muestran volúmenes exportados superiores a los 100,000 dólares. Esto despoja bastante de su credibilidad los informes del CETREX para realizar estimaciones de las capacidades exportadoras de las diferentes ciudades. Esta incongruencia de datos se hipotiza que se debe a que los exportadores de Estelí suelen utilizar agentes aduaneros de la capital para realizar los trámites de los productos, siendo registradas las exportaciones a nombre del agente aduanero de la capital y no como originarias de las Segovias. Además, en el caso del tercer exportador su actividad exportadora es muy reciente, por lo cual no está registrado en los últimos datos obtenidos del Cetrex que presenta las exportaciones realizadas hasta el primer semestre de 1998.

III. Resultados del estudio

Los resultados del estudio a los que se ha arribado se basan en la información obtenida de los tres estudios de casos del departamento de Estelí. Debido al restringido número de casos se lleva a cabo un análisis separado de cada caso obtenido de acuerdo a los criterios de análisis antes enunciados.

⁴ El listado del CETREX revela sólo cinco exportadores pertenecientes a este departamento, de los cuales tres son empresas productoras de puros.

1. Productos y mercados

En el cuadro siguiente se resumen algunos de los resultados más sobresalientes del estudio con referencia a los elementos teóricos que se consideran fundamentales (precio, producto, plaza y promoción), y sus efectos sobre los resultados económicos de los exportadores; además de atribuir ulterior información relevante sobre aspectos clásicos de las actividades: volúmenes exportados, tipo de mercado, ganancia. Estos datos son analizados en detalle en los párrafos siguientes de los estudios de casos.

Cuadro 4: Resultados comparativos de los exportadores de Estelí

	Mercado	Tipo de segmento	Importan. de la activ.	Ptos. y precios venta (US\$)	Ganacias por año (US\$)	Volúmenes exportados por año	Promoción
Caso 1	Salvador	Bajos ingresos	Actividad secundaria	-comedores--169 - jgo. sillas - 101 - roperos - 127	5,000 a 6,000*	25-30,000	Ninguna
Caso 2	Salvador	Ingresos medios	Actividad principal	Puertas --80-90	12,000	100,000	Ninguna
Caso 3	Estados Unidos	Altos ingresos	Actividad secundaria	-Mesas -- 600 - Sillas -- 70-75 - Partes de muebles - 60 docena (patas, respaldares, etc.)	38 a 40,000*	190 a 200,000**	- Ferias internac. - internet -envío de muestras

*: margen de ganancias fijado en 20 por ciento sobre las ventas. **: proyección de ventas sobre la base de 25 a 30 mil dólares exportados inicialmente y un pedido actual de 70,000 dólares (95-100,000 dólares en 7 meses); no incluye ingresos generados por otras actividades.

Fuente: elaboración propia a partir de estudios de casos 1999.

El cuadro 4 evidencia la fuerza comercial del exportador que se orienta al mercado de Estados Unidos con respecto a los exportadores que se orientan al mercado salvadoreño. En efecto, el primero muestra una tendencia a crecer y desarrollarse; mientras los segundos muestran solamente una tendencia al mantenimiento. En términos del volumen de ventas en el exterior, el exportador que se orienta al mercado de Estados Unidos alcanza 100,000 dólares en siete meses, con proyecciones de llegar a los 200,000 dólares este año (1999), habiendo una correspondencia entre la alta calidad de sus productos y los mayores volúmenes exportados. En cambio, los volúmenes de ventas de los exportadores que se dirigen al mercado salvadoreño son muy distintos, siendo 30,000 y 100,000 dólares anuales respectivamente.

El valor del ingreso generado por tal actividad varía mucho: el exportador hacia Estados Unidos alcanza proyecciones de 38 a 40,000 dólares anuales; mientras los exportadores a El Salvador alcanzan los 6,000 y 12,000 dólares anuales respectivamente. Las consecuencias desde el punto de vista de la capacidad de capitalización son evidentes.

En términos de productos, las diferencias son sustantivas. El exportador hacia Estados Unidos comercia con muebles (sillas, mesas) y partes de muebles (patas, respaldares, etc.) de una alta calidad expresada también por el tipo de madera utilizada: caoba, muy apreciada en los Estados Unidos y Europa. El segundo exportador vende una amplia variedad de productos: sillas, camas, roperos, jugueteras, comedores, de baja calidad, elaborados en madera de laurel, cedro y coyote. El último exportador, solamente negocia con puertas lijadas de calidad media, elaboradas en madera de cedro o pochote.

2. Análisis de los casos

Se procede a un análisis particular de los casos, destacando las características más sobresalientes de su actividad. Este análisis particular permite identificar las fortalezas y debilidades de cada exportador, brindando elementos para posteriores propuestas de fomento al sector.

Caso 1

Este exportador mantiene comercio bidireccional con el mercado salvadoreño, exportando e importando productos. Trabaja con fondos propios los cuales invierte en la exportación de muebles y reinvierte en la importación de otros productos. La principal función de las exportaciones es generar cierto margen de ganancias que incrementa el capital disponible para las importaciones, constituyendo estas últimas su principal actividad comercial.

En términos de *productos*, se puede observar que mantiene una oferta variada: comedores, roperos, sillas abuelita, camas, jugueteras. Los tipos de madera utilizadas en los productos son: coyote, cedro y laurel. Los diseños exportados son los comunes del mercado local nicaragüense. La calidad de los muebles exportados puede calificarse como “baja”: muebles que ellos definen como “comerciales”, uso de clavos, problemas por la humedad de la madera, diseños muy comunes en el mercado, falta de simetría entre las partes del mueble y un acabado final deficiente. Esto queda demostrado en su fuente de abastecimiento: el Mercado Oriental de Managua, el mercado más barato y de baja calidad del país. La clase nicaragüense que compra estos productos para su uso personal lo hace más por el valor funcional y bajo precio que por su contenido de calidad.

En términos de *precios*. Los precios de venta que obtiene son relativamente bajos: un juego de sillas se vende en 1,200 córdobas, un comedor en 2,000 córdobas, un ropero por 1,500 córdobas; son bajos si se toman en cuenta los costos de transporte incurridos, y apenas un poco superiores a los obtenidos en el mercado local. El margen de ganancia por ventas está fijado en 20 por ciento; es alto porcentualmente, pero dificulta un proceso de capitalización si los volúmenes exportados son pequeños y la frecuencia de exportación no es estable.

Vende a clientes con los cuales no tienen relaciones firmes y frecuentes. Estos comerciantes le compran, generalmente de contado y a bajos precios los productos ofrecidos y dado que la competencia es alta y la necesidad de recuperar el capital lo más rápido posible es muy importante, el exportador acepta los precios aunque el margen de ganancia sea reducido. Por otro lado, cuando ocasionalmente se acepta dejar los productos al crédito es por períodos máximos de 15 ó 20 días, ya que se requiere recuperar el capital lo más rápido posible.

Básicamente la estrategia de comercialización utilizada es una combinación de productos de baja calidad y bajos precios para el mercado de bajos ingresos de la población salvadoreña. Esta estrategia de comercialización resulta adecuada en este contexto de mercado; no obstante, representa una estrategia de bajo perfil competitivo debido al estar basada en la continua reducción del precio y de las ganancias sacrificando la calidad del producto lo cual no lleva a una remuneración adecuada de la actividad. Evidentemente, la orientación hacia un mercado de más alta calidad e ingresos lleva consigo una fuerte inversión financiera de la cual no dispone y que tendría que buscar en el sistema financiero a elevadas tasas de interés y condiciones de préstamo. Las cantidades exportadas por este exportador llegan a un máximo de 30,000 dólares anuales.

Para este exportador, el *tipo de mercado* resulta un factor importante del relativo éxito alcanzado. En efecto, el mercado de bajos ingresos al que se orienta (que es el mercado para muebles más extendido de El Salvador) y el conocimiento que posee del mercado (clientes con quienes ha realizado transacciones), le permiten mantener una demanda más o menos estable con la cual él puede sostener una actividad relativamente frecuente. Así, los pocos recursos de que dispone se invierten en la mayor cantidad de productos de baja calidad para un mercado en el cual no le es tan difícil vender por la red de relaciones que ha desarrollado; esto, le asegura la venta de los productos aunque sea a bajos precios.

En términos de *promoción*, este exportador no realiza ninguna acción de promoción a sus productos. El conocimiento que posee del mercado salvadoreño y de los compradores con quienes ha realizado transacciones le permite tener un mercado más o menos asegurado para sus productos. Sus exportaciones las realiza teniendo un pedido de algún establecimiento comercial o llevando los productos a antiguos

compradores. Para él crear relaciones estrechas con clientes fijos le implicaría responsabilidad con una serie de exigencias (fechas de entrega, calidades, cantidades, garantía por los productos) con las cuales no podría cumplir por la falta de capital.

Caso 2

Este segundo exportador, al igual que el primero, mantiene comercio hacia el mercado salvadoreño, con la diferencia de que éste elabora los productos, o sea, es un productor-exportador. En términos de *productos*, se dedica a exportar únicamente puertas de madera. La calidad de éstas puede calificarse como “media”: uso de madera de cedro o pochote secada adecuadamente de forma natural, uso de espiches y juntas, productos solamente lijados y en medidas estándares.

En cuanto a *precios*, los valores alcanzados oscilan entre los 80 y 90 dólares por puerta, con un margen de utilidad de 10 dólares por unidad. Las exportaciones alcanzan un estimado de 100 puertas al mes, con una capacidad de producción de 400 puertas mensual; o sea, una capacidad de producción utilizada por solamente el 25 por ciento. La principal exigencia de su mercado es el uso de madera de cedro; en cambio, los productos de otros países como Tailandia, están elaborados con materiales como durpanel y plywood que los hace más baratos. Esta característica de las exigencias del mercado para las puertas representa parte de las ventajas competitivas con las cuales los exportadores nicas pueden competir con los productos de otros países en el mercado salvadoreño. Sin embargo, el alto costo y difícil obtención de la madera de cedro o pochote, ya sea legal o ilegal, incrementa los costos de producción y constituye actualmente otro de los obstáculos a su actividad.

Con relación a la *plaza*, el mercado para estos productos parece estar fuertemente competido con otros productos extranjeros a precios muy inferiores a los nicaragüenses. Las ventas no se realizan a consumidores particulares sino a establecimientos comerciales tales como ferreterías, vendiendo pequeñas cantidades (30-50 puertas) a diferentes clientes con los cuales él ha tenido transacciones anteriores. Los pedidos se concretan vía telefónica, incluso sin necesidad de conocimiento entre las partes y del exportador de movilizarse fuera del país; efectuándolo solamente cuando se da rechazo de productos por lo cual viaja a resolverlo personalmente. Las ventas las realiza generalmente de contado. Las cantidades exportadas alcanzan los 100,000 dólares anuales, con exportaciones promedio de 100 puertas al mes.

En cuanto a *promoción*, no realiza acciones para dar a conocer sus productos e incentivar la compra de sus productos. Este productor-exportador sabe que su mercado es competido; sin embargo, no ve en la promoción de sus productos un aspecto particularmente provechoso y mantiene una actitud pasiva, manteniendo un nivel de actividad que subutiliza su maquinaria a partir de pequeños pedidos que clientes con los cuales ha desarrollado relaciones más o menos estables le realizan periódica-

mente. El factor de alta competencia en el mercado y el reducido margen de ganancias obtenido por unidad de producto no motiva una incursión comercial más fuerte dentro de este mercado y explican su actitud pasiva hacia las acciones de promoción.

El principal obstáculo mostrado por este exportador es la falta de maquinaria especializada que le permita mejorar la calidad de sus productos y estandarizar e incrementar los volúmenes producidos como para orientarse a otro mercado que le brinden mejores oportunidades de desarrollo.

Caso 3

El tercer caso de los exportadores, trata también de un producto exportador de muebles con una alta capacidad productiva y empresarial. Para este empresario, la exportación de muebles constituye una nueva alternativa ante el decaimiento de sus actividades principales (producción de cajas para puros y producción y exportación de puros). Los recursos acumulados por sus actividades principales le han permitido realizar fuertes inversiones en maquinaria buscando construir una alta capacidad de producción que responda en términos de calidad y cantidad, a mercados exigentes como el de Estados Unidos.

Su actividad presenta un perfil netamente empresarial, muy organizada con controles contables y administrativos de cuentas y actividades, valorando los diferentes aspectos de su actividad productiva y comercial (materia prima, proceso productivo y mercadeo). De los cuatro factores comerciales competitivos que describe el marco teórico del estudio este exportador se enfoca en una mezcla que enfatiza la alta calidad del producto y el alto precio, dirigiéndose hacia una plaza de ingresos altos y enfatizando las actividades de promoción.

En el aspecto del *producto*, sus exportaciones se concentran en muebles tales como: mesas, sillas y partes de muebles semi elaboradas (patas, respaldares, etc.). La calidad de los productos finales puede calificarse como “alta”: madera de caoba y nogal secada artificialmente según los requerimientos internacionales, uso de espiches y juntas, perfecta simetría en los productos, diseños modernos proporcionados por los clientes y un fino acabado final. La madera utilizada es de muy buena calidad, trabajando sólo el duramen para obtener un producto de gran calidad y durabilidad; paga altos precios por su obtención sabiendo que los costos serán recuperados en el precio final de venta.

Los *precios* obtenidos por productos son altos: 600 dólares por una mesa circular de 60 pulgadas de diámetro, 70-75 dólares por una silla; son precios altos pagados por un mercado de altos ingresos que demanda cantidades significativas. Este exportador sabe que la alta calidad va unida a altos precios y que lleva a mayores ventas en el mercado que la demanda. En cuanto a las ganancias obtenidas, el exportador mantiene fijado un margen de ganancias del 20 por ciento sobre el volu-

men de ventas; este margen de utilidad resulta significativo tomando en cuenta los altos volúmenes exportados anualmente. Esto puede conducir a este exportador a un rápido y consistente proceso de capitalización.

En el aspecto de la *plaza*, sus ventas se orientan a un comprador que demanda altas cantidades de productos permitiéndole utilizar en gran medida su capacidad de producción instalada; siendo actualmente su cliente una cadena de restaurantes. La estrategia de comercialización utilizada es una combinación de productos de alta calidad para un mercado de altos ingresos que demanda grandes cantidades de productos. La competencia con otros oferentes internacionales es muy fuerte por lo cual ésta se enfoca en la calidad y la satisfacción de las exigencias del cliente y no tanto hacia el factor precio, el cual está implícito en la calidad de los productos y el tipo de mercado. La cantidad comerciada por este exportador en su primera exportación de muebles está entre 25,000 y 30,000 dólares en un plazo de tres meses, con un pedido actual de 70,000 dólares y proyecciones de ventas entre 190,000-200,000 dólares este año (1999).

En cuanto a la *promoción*, para este productor-exportador ésta resulta un aspecto clave en su actividad. Los recursos disponibles le permiten realizar búsquedas de contactos comerciales en ferias internacionales o a través de internet y envío de muestras de productos a posibles clientes. Posee una mentalidad progresista, con una actitud muy activa hacia la búsqueda de posibles contactos comerciales que le permitan estabilizar su entrada al mercado, sus costos y forjarse un lugar en el difícil mercado internacional.

La principal característica de este exportador es su capacidad empresarial. Esta lo lleva a relacionarse de buena forma con sus proveedores de materia prima y clientes, manteniendo relaciones estables que le permiten mantener la responsabilidad con las fechas de entrega, cantidad y calidad acordadas, evitando retrasos y rechazos de productos por sus clientes. Su nivel de capitalización, producto de las otras actividades, es elevado; esta capacidad financiera le ha permitido realizar las inversiones necesarias para entrar con fuerza al mercado de exportación de muebles, comprando lo que era el taller moderno de ASDENIC financiado por la cooperación finlandesa.

Los tres casos presentados representan algunas de las muchas variantes de la combinación de las variables del mercadeo para entrar a un mercado determinado. El éxito por ellos alcanzado ha tenido una estrecha relación con la estrategia de mercadeo utilizada.

El primer exportador muestra una baja capacidad empresarial y financiera para dar un impulso a su actividad de exportación; su orientación al mercado de bajos ingresos con una estrategia de bajo perfil competitivo difícilmente le permitirá desarrollar tal actividad.

El segundo exportador, muestra una mejor capacidad financiera y cierta capacidad empresarial para mantenerse en un mercado muy competido internacionalmente. Sus productos son de calidad media y su capacidad de producción es relevante; sin embargo, no cuenta con la maquinaria adecuada para producir con mejor calidad y mayores volúmenes para orientarse a otro mercado que le brinde mejores posibilidades de crecimiento.

En cuanto al tercer exportador, muestra altas capacidades administrativas y comerciales, dando valor a los diferentes aspectos que involucra su actividad (materia prima, proceso productivo, mercadeo). La estrategia de mercadeo utilizada le permite obtener altos precios por los productos y un significativo margen de ganancias, dando lugar a un consistente proceso de capitalización. Los dos últimos exportadores representan el tipo de empresario emprendedor que se debe buscar formar en los artesanos y exportadores de Estelí y Ocotal.

IV. Los mercados de muebles de madera de Honduras y El Salvador

Los siguientes acápite presentan una descripción de los mercados de muebles de Tegucigalpa y San Pedro Sula, en Honduras y de San Salvador en El Salvador, en términos de los productos comerciados, precios y las demás condiciones de oferta. El conocimiento de los mercados externos en términos de las variables del mercadeo resulta muy útil para saber cómo entrar y lograr una posición ventajosa en estos mercados.

Cuadro 5: Consolidado de los mercados de muebles de Honduras y San Salvador

Calidad	Tipo de producto y precios de venta (dólares)	Maderas y otros materiales utilizados	Condiciones de venta
Baja (San Pedro Sula)	- Silla abuelita -- 350 - Jgo de sillas -- 285	Laurel	De contado sin garantía
Media (Tegucigalpa)	- Comedores -- 227-240 - Roperos -- 193-264 - Cuna -- 193 - Sillas abuelita -- 71 - Sillas playeras -- 8 - Juego de sillas -- 275	Pino, laurel, plywood	- De contado - Crédito, prima del 30 por ciento y de 5 a 6 cuotas fijas mensuales. - Garantía de 6 meses a un año.
Alta (Tegucigalpa)	- Comedores -- 243-320 - Silla Luis XV -- 300	Pino, laurel, durpanel, plywood, formica	- Ventas de contado y de crédito principalmente. - Garantía de seis meses a un año.
Baja (San Salvador)	- Roperos -- 103-206 - Cama tejida uniper. --75 - Cama de reglas matri. 86-126 - Comedores de 6 sillas -- 206 - Bancas -- 14 - Sillas abuelita -- 35 - Cómodas -- 57	Pino, laurel, durpanel, plywood, formica	- Contado - Supuesta garantía de seis meses.
Media (San Salvador)	- Roperos de dos cuerpos -- 230 - Camas -- 184 - Comedores -- 253	Pino, laurel, cedro	- Crédito - Garantía de seis meses a un año.
Alta (San Salvador)	- Comedores 4 sillas -- 387-681 - Comedores 6 sillas --781-1,200 - Comedores 8 sillas -- 1,436 - Literas tejidas -- 264-299 - Literas con resortes -- 264-792 - Roperos dos cuerpos -- 919	Pino, teca, cedro, caoba	- Crédito rápido - Garantía hasta de dos años. - Tarjeta de crédito de la tienda. - Transporte de los productos.
	- Puerta de pino lijada -- 40 - Puerta de pino y plywood --29-37	Pino, plywood	- De contado - Diferentes medidas
	- Puertas lijadas -- 103 - Puerta lijada y laqueada -- 172	Cedro	- De contado - Medidas estándares

Fuente: elaboración del autor a partir de sondeos de mercado 1999.

1. El mercado de muebles de Honduras

Honduras ha dado un fuerte impulso al desarrollo de la pequeña y mediana industria. La industria de muebles ha sido particularmente exitosa con la producción y exportación de muebles de madera de pino; en este sentido sirve de ejemplo adecuado al sector productor y exportador de muebles de las Segovias que cuentan con un alto potencial de recursos forestales de coníferas.

El mercado de Tegucigalpa y San Pedro Sula presenta pocos establecimientos comerciales dedicados a la venta de muebles de baja calidad. Al nivel de talleres artesanales, el punto fuerte de su producción se centra en el tallado. Productos tales como baúles, mesas, sillas, puertas y artesanías llevan finos trabajos de tallado que se venden a nivel local a elevados precios.

Los expositores de muebles presentes en las ferias de Expocentro y campo AGAS en San Pedro Sula de este año fueron nicaragüenses, de Masaya y Masatepe específicamente; ningún productor o comerciante de muebles hondureño se presentó a exponer sus productos. Dentro de los productos expuestos por los pequeños exportadores nicaragüenses están: sillas abuelita y juegos de sillas de Masaya; juegos de mimbre y ratan de Masatepe. La calidad de los productos de Masaya es baja: falta de uniformidad entre y en los productos, clavos mal colocados, piezas mal ajustadas a fuerza, diseños muy comunes en el mercado nicaragüense. Los juegos de mimbre y ratan se pueden calificar de calidad media, en el mercado hondureño parece no haber artesanos que produzcan este tipo de productos por lo cual resultan vistosos e interesantes a los clientes.

Los establecimientos comerciales con productos de calidad media son los más extendidos (tipo la Curacao y almacenes Tropigas); existiendo pequeños y grandes establecimientos que junto a los muebles ofertan productos electrodomésticos. En estos establecimientos, los productos presentan una calidad media: buena simetría entre las partes del mueble, uso de durpanel en partes internas de roperos, de formica y vidrio en cubiertas de mesas, estilos modernos (mueble liso sin partes torneadas), lijado en partes internas; se prefiere un acabado natural en roperos de pino y tintes oscuros en comedores de caoba, pino o laurel. Los productos más comunes son: comedores de 4 y 6 sillas, roperos, cunas y sillas de estilos clásicos. Brindan crédito hasta por cinco meses y garantía de un año por problemas ocasionados por la humedad de la madera.

El mercado de alta calidad, se encuentra representado por pocas tiendas que comercian una amplia variedad de productos para el hogar. Los productos ofrecidos son de alta calidad: comedores de estilos clásicos con combinaciones de vidrio y madera de caoba, uso de espiches, sillas tapizadas y un acabado final muy bien elaborado con tintes oscuros; roperos en estilos modernos en madera de pino, uso de espiches, perfecta simetría entre sus partes y un buen acabado natural brillante; sillas de estilos clásicos en madera de caoba, tapizadas y acabado en tintes oscuros.

2. El mercado de muebles de El Salvador

Este país representa el tercer mercado de exportación de muebles nicaragüenses. Según algunos datos estadísticos, el total de firmas entre grandes, medianas, pequeñas y microempresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera es de 186 talleres [Aldana 1998], de los cuales el 73.6 por ciento son microempresas de 1 a 10 trabajadores. El mercado de este país presenta una marcada diferenciación entre los distintos establecimientos comerciales dedicados a la venta de muebles con respecto a la calidad de los productos y el tipo de consumidor.

El mercado de muebles para la población *de bajos ingresos* es el que concentra a la mayor cantidad de establecimientos comerciales; de igual forma, es donde se desarrolla la competencia más fuerte para captar clientes. Existe una gran cantidad de pequeños establecimientos comerciales dedicados a la venta de muebles de madera de baja calidad para la población de bajos ingresos, concentrados principalmente en la parte central de la capital donde se sitúan diferentes actividades comerciales lo que resulta en una gran afluencia de diversos compradores. Incluso a lo interno de este tipo de mercado pueden encontrarse diferencias sustantivas entre las tiendas en cuanto a los precios y condiciones de venta.

Un primer tipo de pequeñas tiendas venden únicamente los muebles de madera básicos para el hogar como son: comedores, camas, roperos. Las dimensiones de las tiendas son pequeñas, con grandes cantidades de productos almacenados sin ningún orden. La calidad de los muebles es la misma del mercado Oriental de Managua: muebles sin simetría entre sus partes, lijado deficiente, uso de clavos y espiches mal colocados, tallados mal elaborados y sin contenido, diseños rústicos, uso de plywood y durpanel en interiores; el acabado final deficiente en cuanto que contrasta la parte externa con la interna mal lijada, uso de maderas pino, laurel, una supuesta garantía de seis meses por daños provocados por humedad en la madera y ventas únicamente de contado.

Los precios de venta son altos en comparación al nivel de ingresos nicaragüenses; por ejemplo, una cama matrimonial puede costar entre 86-100 dólares, un ropero de dos cuerpo sencillo en 103 dólares, de dos cuerpos tallado en 126 dólares, un juego de sillas mecedoras en 109 dólares.

El segundo tipo de tiendas en este mercado de bajos ingresos presenta una mejor posición competitiva; la principal diferencia con el tipo anterior son las condiciones de venta que presentan. Ofrecen los mismos tipos y calidades de muebles que las primeras, pero junto a éstos ofrecen electrodomésticos, crédito de corto plazo (cinco meses) y garantía de un año por daños en el producto ocasionados por la humedad de la madera.

Los precios de los productos son superiores a las primeras, debido principalmente a la garantía ofrecida; un cama matrimonial se obtiene por 126 dólares, un ropero de dos cuerpos hasta 206 dólares, un comedor circular sencillo de cuatro sillas tejidas por 110-130 dólares, un comedor con ocho sillas tapizadas hasta 206 dólares.

El mercado que oferta productos de *calidad media* se encuentra en segundo lugar con relación al número de establecimientos comerciales que concentra. Estas tiendas orientan su estrategia de comercialización hacia productos de mejor calidad, garantías y planes de créditos. Con un número limitado de productos ofertados, los más comunes: camas unipersonales, matrimoniales y literas, roperos, y comedores. Los precios de venta son altos: el precio de una cama matrimonial llega a los 180 dólares, los roperos de dos cuerpos alcanzan precios de hasta 230 dólares, comedor de cedro con seis sillas tapizadas hasta 253 dólares.

En cuanto a la calidad, se puede definir a través de las siguientes características: muebles con un buen lijado externo e interno, buena simetría entre sus partes, utilización de durpanel y plywood en interiores de cómodas y roperos, diseños rústicos y modernos, uso de formica o vidrio en comedores, un buen acabado final, uso de maderas de pino, laurel, caoba, garantía hasta de un año y crédito a un máximo de cinco meses.

Este tipo de tiendas ofertan diferentes productos para el hogar al estilo de tiendas como la “Curacao”. Productos de estilos y calidades iguales pueden encontrarse en tiendas de medianos y altos ingresos; las diferencias están en el plazo de los créditos, la facilidad de otorgarlo y la garantía del producto; factores que lógicamente influyen sobre los precios de venta. Estas tiendas se sitúan también principalmente en la parte central de San Salvador ejerciendo una fuerte competencia a las tiendas que ofertan productos de baja calidad para la población de bajos ingresos. También algunas pueden encontrarse en centros comerciales importantes en fuerte competencia con las de altos ingresos.

El mercado de muebles con productos de *alta calidad* se encuentra dominado por un grupo reducido de establecimientos comerciales ubicados en las principales plazas comerciales de la capital. Los productos son de estilos muy modernos y llamativos, lijado completo del producto, acabado final finamente elaborado, maderas de cedro, caoba, teca, pino, combinaciones de vidrio y madera en comedores, perfecta simetría entre las partes de los muebles, uso de espiches y de durpanel en interiores de roperos, garantía de hasta dos años y diferentes planes de crédito hasta un año y ventas de contado. En cuanto a precios, se pueden encontrar roperos de dos cuerpos de madera de pino en estilo clásico, acabado natural brillante y uso de durpanel en partes internas en 920 dólares. Comedores clásicos con tableros de vidrio, madera de caoba, seis sillas tapizadas y acabado en tinte oscuro en 1,200 dólares.

Puede hacerse una diferenciación entre estas tiendas orientadas a los consumidores de altos ingresos: las que ofrecen diferentes productos para el hogar y las especializadas en muebles. Las primeras ofertan productos que pueden encontrarse en tiendas para la clase media; además la compra en las tiendas más reconocidas viene acompañada de otras facilidades como obtener crédito, tarjeta de crédito de la tienda y ser cliente de ellas representa un aval ante otros establecimientos. Las segundas tiendas ofertan únicamente muebles de muy alta calidad y precios superiores a las primeras. Su reconocimiento es de ser las tiendas que ofertan la mejor calidad de muebles con una larga garantía (puede llegar a dos años), crédito y diseños exclusivos de productos que durarán toda una vida.

3. Cómo entrar a estos mercados

Parte de las ventajas competitivas de las ciudades de Estelí y Ocotal representa la gran disponibilidad de madera de pino existente en la zona y su cercanía con las fronteras de Honduras y El Salvador. Los muebles elaborados con madera de pino mantienen una muy buena aceptación en estos mercados; esto puede permitir una especialización productiva y exportadora de la región.

Recomendaciones para entrar a estos mercados

En Honduras el punto fuerte de la producción artesanal está enfocado en el tallado, tal como es el acabado en Costa Rica y el torneado en Nicaragua; en El Salvador el mueble liso (muebles con poco o ningún torneado o tallado) parece ser el producto más característico. De forma general, tanto en Honduras como en El Salvador los muebles lisos son los tipos de productos más comunes. Esta característica del mercado puede representar una ventaja competitiva al ofrecer en el mercado hondureño productos distintos a los encontrados usualmente y en los cuales sus talleres no tienen una tradición productiva.

Los tipos de productos sobre los cuales especializar la exportación pueden estar definidos en los siguientes productos: comedores de cuatro y seis sillas, roperos, juegos de sillas y camas, por constituir los productos de hogar básicos más demandados. En cuanto a la calidad de los productos tiene que ser de calidad media, definida en los siguientes aspectos para cada mercado: en Honduras, para comedores una combinación de estilos tradicionales y modernos (rectangulares, circulares de cuatro y seis sillas), acabado natural brillante u oscuro (uso de poliuretano), sin uso de clavos, sillas tapizadas.

En roperos, estilos modernos de dos y tres cuerpos, un espejo central pequeño, tres o cuatro gavetas en la parte central con correderas y haladeras sencillas, uso de plywood y durpanel en interiores, uso moderado de espiches, lijado completo del producto y un acabado final preferiblemente de color natural.

En cuanto a camas y sillas se puede realizar una combinación de los estilos tradicionales nicas (muebles torneados) y estilos modernos (muebles lisos). Las camas deben ser de reglas y no tejidas, acabado natural, pueden llevar un par gavetas a un lado con uso de correderas y haladeras, con mayor atención del lijado del producto en la parte externa, pero sin que la parte interna sea tan rústica.

En las sillas, juegos de sillas abuelita tradicionales tejidas, sillas marimba y juegos de sofá, uso de espiches, cojines en los sofás y un acabado natural brillante. En todos los productos la madera debe estar secada adecuadamente de forma que no se produzcan deformaciones o daños causados por la humedad de la madera, se puede utilizar principalmente madera de pino o combinaciones de pino y laurel para camas y comedores.

En el Salvador, en cuanto a camas se pueden ofrecer camas unipersonales, matrimoniales y literas o camarotes en estilos tradicionales. Las camas matrimoniales y unipersonales (de 1.40 y 1.20 metros de ancho) con una estructura tejida de soporte; en los camarotes o literas la medida estándar es de 1.20 mts de ancho con una estructura de soporte de reglas, en acabados naturales o semioscuro que permita ver el tipo de madera utilizada, gavetas en camas matrimoniales (con correderas y haladeras sencillas), un buen lijado en la parte externa y un lijado sencillo para la parte interna.

En roperos, se prefieren estilos modernos de dos y tres cuerpos, un espejo grande en una de las puertas laterales, tres a cuatro gavetas que lleven correderas y haladeras sencillas, uso de plywood y durpanel en interiores, acabado natural brillante y un buen lijado interno y externo del producto.

En los comedores, estilos tradicionales y modernos de cuatro y seis sillas, sin uso de clavos, sillas tejidas, un acabado final natural o café oscuro (uso de poliuretano) para la mesa y natural brillante para las sillas, con buen lijado en la parte interna del producto.

En las sillas, los juegos de sillas serían los más indicados; estilos tradicionales de sillas mecedoras con tallado y juegos de sofá con cojines, con una mesa pequeña rectangular o circular de madera o combinación de madera y vidrio, uso de espiches, lijado completo del producto y un acabado natural brillante (sellador y laca). Al igual que en Honduras, la madera debe estar bien seca de forma que no ocurran daños posteriores en los productos, uso principalmente de madera de pino o combinaciones de pino y laurel en comedores y camas.

En cuanto a la forma de transporte de los productos, éstos se deben llevar preferiblemente desarmados para reducir costos de transporte al poder llevar en un pequeño espacio gran cantidad de productos. Los muebles armados ocupan un gran espacio, lo que dificulta su transporte y provoca daños en los productos. Estos pueden envolverse en papel blanco para evitar daños en el acabado por fricción con otros productos y luego empacarse en cualquier tipo de saco convenientemente amarrados o cajas de cartón hechas según las dimensiones del producto y transportados en furgones cerrados.

En cuanto a los tipos de mercado, los productos deben ir dirigidos a tiendas que venden a consumidores de medianos ingresos; ofreciendo productos de calidad media a precios competitivos. Se deben implementar determinadas condiciones de venta tales como sistemas de crédito con plazos no mayores de un mes y garantía de reposición por daños en el producto ocasionados principalmente por humedad de la madera y comején. Los productos que resulten defectuosos y se repongan pueden ser reparados en los talleres locales, ya que montar un taller de mantenimiento en estos países sería una opción muy costosa.

El objetivo tanto del crédito como de la garantía es motivar al cliente a comprar mayores cantidades de productos y propiciar una relación comercial estable al darle seguridad por los productos que compra. La realización de contactos de mercado sería el primer paso para entrar en estos mercados. Las ofertas se deben realizar directamente a las tiendas de estos países destacando los tipos de productos, la calidad, precios, garantía y posibilidades de crédito si el volumen contratado lo amerita.

En cuanto a la forma de exportar si en grupo de exportadores o individualmente, queda libre a decisión de los exportadores; sin embargo, la asociación de dos o más exportadores puede ayudar a vencer el principal obstáculo: la falta de recursos financieros y de garantías para obtener préstamos bancarios.

En cuanto a los precios de venta de los productos, los precios base de oferta estimados para entrar al mercado pueden ser los siguientes:

Cuadro 6: Precios de introducción al mercado

Productos	Precios de introducción El Salvador (en dólares)	Precios de introducción Honduras (en dólares)	Volúmenes de introducción	Comprador
Sillas: - Jgo. de mecedoras - Jgo. de marimba - Juego sillas, sofás	- 85-95 - 68 - 1,500	- 125-130 - 60-70 - 140-150	- 20 a 30 juegos de sillas/mes. - 30 jgos. de sofás/mes	Tiendas
Camas: - Unipersonales - Matrimoniales - Camarotes	- 110 - 150 - 100-110	- 110-120 - 140-150 - —	- 50 a más camas/mes - 20 a 30 literas/mes	Tiendas
Roperos: - De dos cuerpos - De tres cuerpos	-138 -170	- 140 - 160	- 50 a más roperos/mes	Tiendas
Comedores: - De cuatro sillas - De seis sillas	- 110 - 123	- 170 - 200	- 30 a 40 comedores/mes	Tiendas

Fuente: elaboración propia a partir de sondeos de mercado 1999.

La promoción se debe hacer mediante ofertas directas y personales a los dueños de tiendas u otros intermediarios que compren productos por cantidad y se centrará en promocionar cuatro aspectos: el primero es la calidad de los productos: tipos de productos, maderas utilizadas, estilos, acabados.

Los precios, relativamente bajos en relación con los precios de venta de mercado y la calidad ofrecida por el exportador. La garantía, debe garantizarle al comprador la reposición de los productos que sufran deterioro por humedad en la madera (deformaciones, aberturas, mohosidad) o comején durante un período máximo de seis meses. Por último, crédito de hasta el 50 por ciento del volumen comprado a plazo máximo de un mes como incentivo para la compra de mayores cantidades. La compra de cantidades consistentes de productos implica un gran desembolso de capital que resulta difícil para muchos comerciantes por falta de fondos o estar en una posición de iliquidez; además, debe permitir colocar una mayor inversión en productos recuperable en el corto tiempo.

V. Recomendaciones para el apoyo a la exportación

El apoyo brindado por las organizaciones locales (Apyme, Conapi, Adeso) es muy reducido; siendo el financiamiento proporcionado por pequeñas organizaciones de crédito y bancos comerciales el tipo de servicio más difundido. El desarrollo del sector exportador en estas localidades necesita de un apoyo extensivo a otras áreas diferentes del financiero que también muestra ser muy importante. El estudio expresa diferencias sustantivas entre exportadores en lo que respecta al nivel de desarrollo, grado de capitalización, capacidades empresariales, mercados y productos, que deben ser tomadas en cuenta al momento de llevar a cabo las acciones de fomento; esto permitirá realizar políticas más específicas que ayuden a resolver los problemas que enfrenta este eslabón.

- ✓ En primer lugar el acceso al *financiamiento* se muestra como uno de los principales obstáculos al desarrollo. No sólo los tres casos estudiados evidencian la necesidad de acceder a créditos de largo plazo y en favorables condiciones para realizar las inversiones requeridas, sino también, los talleres de muebles que elaboran los productos para los exportadores necesitan del crédito para la compra de maquinaria y capital de trabajo que mejore su capacidad de producción y la calidad de los productos. Dadas las diferencias mostradas por los exportadores de Estelí, se pueden estructurar las siguientes condiciones de financiamiento:
 1. Los *intermediarios exportadores* (exportadores que compran los productos a exportar), cuentan con mayor rotación del capital; por esto, el crédito ofrecido debe ser a corto plazo (1 1/2 años), con montos máximos de 20,000 dólares, amortizaciones mensuales y un tasa de interés no mayor al 2.5 por ciento mensual.

2. En cambio, los *productores exportadores* necesitan de mayor tiempo para recuperar el capital; llevar a cabo conjuntamente las actividades de producción y comercialización retardan la rotación del capital invertido, y a la vez, incrementan las inversiones requeridas; por tanto, el crédito otorgado debe ser a largo plazo (3 a 5 años) en montos de hasta 50,000 dólares, amortizaciones mensuales y tasas de interés entre 1 y 2 por ciento mensual. Estos préstamos deben ser dirigidos principalmente hacia la compra de maquinaria de trabajo especializada, cuya falta se ha mostrado como otra seria limitante a la actividad.

- ✓ La *información de mercado* resulta otro factor muy importante para fomentar las exportaciones. A los actuales y posibles exportadores les interesa conocer sobre oportunidades de mercado (productos, plazas, precios, condiciones de la demanda, etc.), servicios de crédito, maquinaria, entre otros. Esto les ayudaría a contar con mejores bases para tomar la decisión de cómo entrar a un determinado mercado. El mejor conocimiento del mercado en sus diferentes aspectos puede mejorar su capacidad de negociación con los clientes, lograr una estimación real de los precios de venta y márgenes de ganancia. Apyme y Conapi, por ejemplo, podrían llevar a cabo esta iniciativa, creando y poniendo a disposición de los artesanos y exportadores recursos físicos y humanos para empezar la actividad de un centro de información de mercados externos.
- ✓ Se debe propiciar un mayor contacto entre el eslabón productor y el comercializador. Se necesita que el productor deje de ver en el comerciante al actor funesto de la cadena que se queda con la mayor parte de la ganancia; sino que lo reconozca como la persona que conoce el mercado y que puede abrir las puertas a sus productos hacia otros mercados tanto a nivel nacional como internacional. Este acercamiento puede realizarse a través de actividades tales como la *rueda de negocios de la rama madera*. En esta actividad, los participantes no exponen sus productos y/o servicios, sino que concertan entrevistas con los actores de la cadena con los cuales les interesa hacer negocios; posiblemente, los productores de muebles estarían interesados en entrevistarse con exportadores de muebles, instituciones de crédito, empresas proveedoras de maquinaria, etc., para ofrecer o demandar sus productos y/o servicios, entablando posibles relaciones comerciales.

Otra iniciativa, es organizar una *feria exclusiva en muebles de madera*; el objetivo de esta actividad no es que los expositores lleguen a vender los productos expuestos, sino, para mostrar la calidad de sus trabajos a los comerciantes de muebles nacionales y centroamericanos que sean invitados. La idea es acercar a productores y comerciantes de muebles propiciando las condiciones para que establezcan relaciones comerciales de largo plazo que involucren volúmenes de productos.

- ✓ Otro punto importante es la *capacitación en el ámbito comercial*. Ésta debe proveer elementos básicos para mejorar su capacidad de intermediación y búsqueda de mercado, proyectando una actividad más estable con incrementos de los volúmenes exportados a través del tiempo. Técnicas de mercadeo, fijación de precios y márgenes de ganancias, trámites de exportación, determinación de costos de exportación, entre otros, son parte de los aspectos que la mencionada capacitación debe abarcar. Estos exportadores deben quedar claros de que entrar al negocio de la exportación de muebles no es lo mismo que comerciar para el mercado local; que el mercado externo es mucho más complejo y de difícil acceso para lo cual necesitan de todos los elementos que brinda la capacitación.

- ✓ Honduras y El Salvador muestran una muy buena aceptación por productos elaborados con *maderas alternativas*: genízaro, laurel y particularmente el pino. Esto permite impulsar el fomento a la producción y exportación de productos elaborados con estas maderas como alternativa ante la prohibición de corte y comercialización de maderas preciosas.

Además permite la reducción de costos de producción por el menor precio de estas maderas alternativas. Esto necesita de un intenso programa de información a la población en general (consumidores, comerciantes y artesanos) sobre los tipos de maderas alternativas existentes y sus ventajas, de forma que se motiven a demandar muebles elaborados con estas maderas. Las diferentes organizaciones que trabajan con artesanos pueden utilizar programas radiales locales, prensa escrita (noticias y revistas locales) y eventos locales sobre la rama como los medios adecuados para impulsar esta iniciativa.

- ✓ El *secado de la madera* resulta otro punto importante; ante esto, pueden llevarse a cabo dos alternativas. La primera es el fomento del establecimiento de empresas de secado de madera que provean el servicio de secado o el producto ya seco a un precio competitivo. La segunda alternativa, es el financiamiento a los artesanos para mantener stocks de madera en proceso de secado natural.

Ambas alternativas permitirían elaborar productos con mejor calidad, evitando retrasos en la producción por falta de madera seca y problemas de rechazo de los productos por defectos ocasionados por la humedad de la madera. Las organizaciones de apoyo (Inpyme, Conapi, Apyme, por ejemplo), por medio de la cooperación internacional podrían gestionar los fondos para obtener los hornos de secado que brinden el servicio o bien para financiar a los artesanos para mantener stocks de madera en proceso de secado.

Bibliografía

- Aldana, Juan y Castro, Raúl. (1998). *Diagnóstico estratégico de las empresas salvadoreñas ante la apertura del mercado*. Área mercadeo, Monografía, Universidad Centroamericana, UCA- El Salvador.
- BCN, MEDE & INEC (1996). *Directorio de las empresas manufactureras*, Managua, Nicaragua.
- Izquierdo S. E., et. al. (1992), *Preparación, evaluación y administración de proyectos agroindustriales*, Instituto Latinoamericano de Fomento Agroindustrial (IFAIN), EDICC-CA, S. José de Costa Rica.
- Kotler P. (1996). *Mercadotecnia*, Prentice-Hall, Ciudad de México.
- Parrilli, M. D. (1998). "La competitividad de la micro y pequeña industria de muebles de Nicaragua," *Cuaderno de investigación no. 3*, Nitlapán- UCA, julio, Managua.
- PNUD. *Informe sobre el desarrollo humano*, 1997, New York.
- Rivas C. (1993). *Análisis de la cadena maderas muebles y líneas para su reconversión productiva*, Desarrollo Siglo XXI, Managua.

Instituciones de apoyo al subsector madera/mueble en las Segovias

Regis Mairena Durán



Introducción

La presente investigación pretende describir de manera clara y concisa las relaciones de apoyo y colaboración entre diferentes instituciones de apoyo y colaboración tanto gubernamentales como no gubernamentales hacia el subsector madera/mueble, explicando y evaluando sus prácticas institucionales.

La mayoría de estas organizaciones están centradas, en el caso de las Segovias, en Estelí y Ocotal, lo que está en concordancia con la presencia mayoritaria de los aserríos y de los talleres de muebles en estas dos ciudades.¹

Desde el productor, pasando por el proceso de primera y segunda transformación, este subsector es de relevancia económica y social en la región. Debemos mencionar que también existen talleres en Condega, Dipilto y la Trinidad, no obstante por la mayor concentración de productores y empresarios en los municipios de Estelí y Ocotal, así como de organizaciones de apoyo a la rama, el estudio se centra en los municipios mencionados.

La investigación pretende conocer, en el ámbito de las relaciones entre los actores, el grado de enlace existente y cómo éste incide en el desarrollo del sector en la región. Al analizar estos aspectos se deben conocer las prácticas institucionales de las organizaciones hacia el sector, así como su incidencia. Se definirán también los principales obstáculos para la atención al sector, estableciendo propuestas encaminadas para resolver los problemas.

En este sentido, las propuestas de solución a los obstáculos (que son complejos), requieren de acciones conjuntas que involucren no sólo a las instituciones y organizaciones de apoyo, sino también la voluntad y acción de los actores del sector.

En correspondencia con lo antes mencionado, el documento presenta en primera instancia el marco metodológico implementado en la elaboración del estudio. Una segunda sección que presenta y describe las relaciones de apoyo al sector por parte de las instituciones gubernamentales, no gubernamentales y de financiamiento. La tercera sección establece los principales problemas para el apoyo al sector y la cuarta contiene conclusiones y propuestas para el mejoramiento y solución de los problemas del sector.

¹ En Estelí existen 120 talleres y 50 en Ocotal [BCN-MEDE-INEC, 1996].

I. Metodología

El presente inventario institucional se basa en la hipótesis particular de que: *si hubiese un nivel de integración que garantice actividades de cooperación entre los diferentes actores de la cadena, la perspectiva del desarrollo territorial sería más prometedora.*

Entonces, se necesita escudriñar el marco de relación y atención entre las organizaciones de apoyo y el cluster en el ámbito de la región. La correspondencia asumida es que conociendo los aciertos y obstáculos en las prácticas institucionales en el marco de su relación con el sector, se podrá conocer qué tipo de enlace existen, así como las propuestas de solución a los problemas existentes.

El estudio es esencialmente descriptivo analítico, debido a qué determinó por un lado la forma de apoyo de las organizaciones a la rama en mención y por otro lado, establece propuestas para la mejora del sector. Para el estudio se utilizaron básicamente dos instrumentos: recopilación bibliográfica y entrevistas semiestructuradas. Tres fueron los ejes centrales de las entrevistas:

1. Labor de la institución en cuanto apoyo a la rama.
2. Obstáculos para el apoyo y relación con el sector.
3. Propuestas para el desarrollo de la rama en la región.

Mediante estos tres ejes se lograron determinar las prácticas institucionales de apoyo y atención, así como las propuestas de solución a los problemas del sector.

Debido a la existencia de una serie de organizaciones, se necesitó tipificarlas con el fin de conocer los procesos de integración dentro del sector. El criterio para tipificar estas organizaciones se basó en su procedencia institucional y naturaleza. De esta manera se definieron dos tipos de organizaciones: instituciones gubernamentales e instituciones no gubernamentales y gremiales. En este marco, se incluyeron a las instituciones de la banca formal ubicadas en la región de las Segovias.

La idea de clasificar estos grupos es conocer cuáles organizaciones alcanzan un mayor enlace con los grupos de productores y empresarios de la rama.

En concordancia con el objetivo y metodología propuestos se abordaron las organizaciones que en primera instancia resultaron ser las más visibles para el apoyo del sector, para luego y de acuerdo a la información obtenida, referirnos a otras organizaciones de incidencia en la región.

II. Instituciones y organizaciones de apoyo al subsector

1. Instituciones estatales

Las instituciones de carácter estatal que brindan algún tipo de apoyo al subsector madera/muebles en la región de las Segovias son las siguientes:

Cuadro 1: Instituciones gubernamentales de apoyo al sub sector madera mueble

Nombre de la institución	Institución presente en la región	Programas y proyectos
MAG-FOR	INAFOR PROCAFOR PROFOR	- Manejo sostenible de bosques de coníferas. - Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina.
IDR	TROPISEC	- Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina. - Mejoramiento sostenible a 250 UFP.
INATEC	INTECFOR	- Gestión empresarial y manejo de viveros.

Fuente: Investigación de campo (1999).

Ministerio Agropecuario y Forestal (MAG – FOR)

Mediante la ley 290, llamada Ley de Organización, Competencia y Procedimientos del Poder Ejecutivo, el Instituto Nacional Forestal (INAFOR) y el Instituto Nicaragüense de Tecnología Agropecuaria (INTA) pasaron a manos del MAG-FOR. Este ministerio cuenta con presencia tanto en Estelí como Ocotal.

Objetivos y lógica de trabajo

El INAFOR tiene como objetivo central la formulación de políticas, planes y estrategias de desarrollo forestal, así como identificar la demanda de asistencia tecnológica de las actividades forestales. Actualmente en la zona están trabajando principalmente con los productores forestales asentados en la zona rural del departamento de Nueva Segovia, Estelí y Dipilto y empresarios de primera

transformación prioritariamente en la periferia urbana de Ocotál. La atención se centra en el otorgamiento de permisos, asesoramiento de planes de manejo para el bosque, control y seguimiento de los mismos.

Otro de los objetivos institucionales del INAFOR es la coordinación con otros ministerios como el MARENA, para la protección del sistema ecológico y delimitar áreas para el desarrollo forestal y agroforestal. El MAG-FOR coordina mediante el INAFOR las acciones que en materia forestal le competen. INAFOR atiende tanto a productores individuales como organizados mediante técnicos y extensionistas en toda la región de las Segovias.

Atención al sector

INAFOR en la región tiene oficinas en Estelí, Ocotál (la cual atiende a Macuelizo, Santa María y Dipilto), Mozonte y el Jícaro (la cual atiende a Murra y Jalapa). Actualmente está capacitando a 30 productores en aspectos relacionados a: *manejo sostenible del bosque y protección forestal*.

El INAFOR acaba de tomar bajo su control el Proyecto Centroamericano Forestal (PROCAFOR) cuya oficina central está ubicada en Ocotál. PROCAFOR existe desde 1992, y está asentado en Ocotál desde 1997. El proyecto que está desarrollando se denomina *Manejo sostenible de bosques de coníferas de Nueva Segovia* y está contemplado hasta el 2003. El énfasis del proyecto es integrar a las familias campesinas al desarrollo de su comunidad a partir del manejo y explotación sostenible del recurso bosque, sobre la base de capacitación en Planes de Manejo del Bosque.

En cuanto a segunda transformación, PROCAFOR está realizando capacitaciones a los grupos meta en la elaboración de muebles. A esto se le denomina *Capacitación en carpintería básica* e implica la elaboración de muebles sencillos como mesas y camas, usando para ello equipos manuales en el ámbito de las comunidades. Este proyecto está iniciando su atención directa a un grupo de cuatro personas en Santa Clara.

En el caso de la resina, se está pensado constituir una microempresa que acopie estos productos para comercializarlos hacia Honduras y Guatemala, y en el ámbito nacional con Hércules de Centroamérica S.A. (HERCASA). En la parte de manejo, PROCAFOR brinda asesoría en la elaboración de Planes de Manejo para su aprobación ante el INAFOR.

En este sentido, existen relaciones de enlace entre PROCAFOR y la Asociación de Dueños de Bosque al nivel de capacitación y asistencia técnica. Esta Asociación está conformada en Jalapa por la Central de Cooperativas Forestales (CECOFOR), la Asociación de Desarrollo de Productores Forestales de Dipilto (ADEPROFOCA) y la Asociación de Propietarios de Bosque de Santa Clara (APROFOS). PROCAFOR atiende tres comunidades de Dipilto y la Cooperativa Forestal Flor de Pino.

INAFOR sostiene ciertas relaciones de enlace con la Asociación de Dueños de Bosques y ASENFOR centradas en asistencia técnica, las cuales no siempre son sistemáticas. ASENFOR aglutina a las empresas de primera transformación: 19 en Ocotal, 1 en Somoto y 10 en Estelí.

En las Segovias también está presente el Proyecto Forestal de Nicaragua (PROFOR) el cual pertenece al MAGFOR, que gira invitaciones al sector de la mediana y pequeña empresa a capacitaciones y exposiciones relacionadas con el sector maderero. En este sentido establecen contactos con la Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME).

En términos generales, miembros de la Asociación de Dueños de Bosque evalúan la atención de los técnicos de INAFOR y PROCAFOR técnicamente como buena. No obstante, las áreas y las necesidades de atención trascienden sus capacidades humanas y técnicas, limitando su efectividad y sistematicidad. Para ilustrar esta situación se puede mencionar que INAFOR en Ocotal cuenta con un personal de cinco técnicos y en Estelí con dos técnicos.

En el caso de PROFOR, cuyo proyecto gira invitaciones a foros y ferias, el sector de la pequeña y mediana empresa, en particular su principal organización (APYME), considera que a pesar de que sostienen cierto nivel de comunicación, el nivel de enlace es inexistente pues la atención de este proyecto no ha sido la mejor, ya que durante encuentros con ellos ha habido actos de prepotencia y falta de tacto y atención hacia el sector, originados por puntos de vista opuestos en asuntos técnicos y estratégicos por parte de los expositores hacia los participantes.

Instituto de Desarrollo Rural (IDR)

El PNDR, fue convertido mediante la Ley 290, en el Instituto de Desarrollo Rural pasando a ser un ente de gobierno descentralizado, dependiente del presidente de la república y con autonomía funcional, técnica y administrativa. En este marco, el IDR ha estado atendiendo al sector maderero mediante el proyecto: *Capitalización para pequeños y medianos Productores del Trópico Seco* (TROPISSEC), particularmente al sector de dueños de bosque con el fin de generar mayores ingresos mediante la extracción de productos (como resina y carbón) basándose en la explotación sostenida del bosque.

El objetivo del TROPISSEC es atender a los(as) productores(as) para impulsar su capitalización y desarrollo. La modalidad de trabajo de TROPISSEC es a través de coejecución de proyectos y financiamiento con organizaciones de base. Si una organización está interesada en impulsar un proyecto debe presentarlo al TROPISSEC, siempre y cuando esté dentro de su área de atención (Estelí, Nueva Segovia y Somoto) y debe ser una organización de base, no importando su figura (puede ser una asociación, cooperativa, etc.). Si el proyecto es aceptado, la organización se convierte en una organización coejecutora.

TROPISEC está trabajando desde hace dos años en la región y recibe financiamiento del Fondo Internacional de Desarrollo Agropecuario (FIDA), Unión Europea (UE), Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Gobierno de Nicaragua.

Atención al sector

TROPISEC sostiene relaciones de enlace a través de financiamiento y coejecución de proyectos con organizaciones de base (OB). Actualmente están financiando dos proyectos. Uno con ADEPROFOCA denominado “*Proyecto de Pequeña Industria Forestal para la extracción de resina y carbón*”. El monto del proyecto es de 65,753.50 dólares, de los cuales TROPISEC financia 39,777 dólares y lo iniciaron este año (1999), beneficiando a 71 Unidades de Producción Familiar (UPF). El otro proyecto es con APROFOS, con quienes están trabajando desde 1998 con el proyecto “*Mejoramiento Sostenible de 250 UPF*”, beneficiando a igual cantidad de UPF. El proyecto es de 63,880 dólares de los cuales TROPISEC está financiando 57,511 dólares.

Existe un sistema en donde la OCE puede otorgar el financiamiento a familias del sector donde está asentada y el fondo se queda de manera revolvente. De esta manera existen dos instrumentos de atención por parte del TROPISEC: uno vía crédito directo y otra vía proyecto. Para el seguimiento de los proyectos existe un oficial quien lleva el seguimiento, de acuerdo a un contrato firmado.

TROPISEC sostiene relaciones con los proyectos impulsados por el MAGFOR, particularmente el PROCAFOR, el cual está en manos del INAFOR al nivel de comunicación y coordinación de acciones. También, como se detalló anteriormente, sostiene relaciones de enlace con ASENFOR que es la organización de los empresarios aserradores y la Asociación de Dueños de Bosque que aglutina a CECOFOR, ADEPROFOCA y APROFOS.

En opinión de los(as) beneficiarios(as) del TROPISEC, la modalidad de coejecución es efectiva pues permite que el proyecto genere mayor participación y apropiamiento por parte de los(as) actores hacia sus proyectos.

Instituto Nacional Tecnológico (INATEC)

Siempre en el marco de la Ley 290, el INATEC pasó a manos del Ministerio del Trabajo con el fin de promover asesoría y capacitación a trabajadores y empleadores sobre aspectos relacionados a su materia de competencia. El INATEC atiende al sector madera a través del Instituto Técnico Forestal, tanto en el ámbito de productores de bosque como empresarios de primera transformación (aserríos).

Objetivo y lógica de trabajo

INTECFOR inició sus labores desde 1985 mediante apoyo de Suecia, y su objetivo central es la formación de técnicos medio en recursos forestales y prestación de servicios en aspectos de capacitación al sector maderero, desde el manejo del bos-

que, hasta la primera y segunda transformación. Se atiende a las personas siempre y cuando estén internadas en los centros de educación adscritos a INATEC y utilicen los canales correspondientes o bien mediante convenios con organizaciones o pagos directos de la capacitación. Estructuralmente tienen como instancia máxima al director de INATEC, seguido por la Dirección de Gestión y la dirección de INTECFOR.

Atención al sector

INTECFOR, dice atender las capacidades de los 12 aserríos en el departamento de Estelí, así como algunos aserríos en Ocotal y la capacidad organizativa de los talleres de muebles. No obstante, las limitaciones de recursos y tiempo por parte de la institución hace que esta atención sea limitada.

INTECFOR², a través del *Programa de Capacitación* es coejecutor de PROCAFOR en el componente de capacitación en manejo de recursos forestales y también es coejecutor de TROPISSEC en materia de capacitación sobre *Gestión empresarial y Manejo de viveros* en los municipios de San Juan de Limay, Telpaneca y Somoto. Con el Ejército Nacional coordinan acciones para la protección y manejo del área de La Gavihana.

La metodología en los talleres se divide en 60 por ciento práctica y 40 por ciento teoría. Un taller regular dura de 3 a 4 días y su precio oscila entre 130 y 140 dólares por participante. Esto incluye material y certificado del INATEC. En el año, capacitan en promedio a 300 personas, en las diferentes modalidades.³ No obstante, la mayoría de los dueños de talleres no cotizan con el INATEC, teniendo que pagarlo directamente o bien deben conseguir financiamiento o facilidades a través de proyectos de capacitación como los mencionados para recibir las capacitaciones de la institución.

La industria de primera transformación de Estelí abastece el mercado local y nacional de las constructoras y la industria de Ocotal se dirige a la exportación.

Como se ha señalado anteriormente, INTECFOR sostiene relaciones de integración con proyectos gubernamentales como PROCAFOR y TROPISSEC principalmente en cuanto a normas de reciprocidad en la coejecución de proyectos. INTECFOR también ha establecido relaciones de enlace con la Asociación de Dueños de Bosque y empresarios(as) de primera transformación.

² INTECFOR es miembro de la Asociación de Madereros Industriales de Estelí.

³ Para capacitarse en cualquiera de las instituciones afiliadas al INATEC, debe enviar una carta definiendo tipo de curso, duración y costo, respaldada por su empleador y debe demostrar que cotizan el 17 por ciento del salario básico al INATEC, para que sea la institución quien pague el monto de la misma (12 por ciento lo paga el empleador y el 5 por ciento el empleado).

En opinión de los(as) beneficiarios(as) de capacitaciones del INTECFOR, la atención y tipo de capacitación impartida es buena, no obstante no todos los carpinteros pueden acceder a ese tipo de capacitación pues no tienen relaciones de cotización con el INATEC resultando difícil pagar una capacitación de esa naturaleza. Se debe señalar también, que según las instituciones entrevistadas, no todos los muebleros están siempre interesados en recibir talleres de capacitación.

2. Organizaciones no gubernamentales y gremiales

En términos generales, existen nueve organizaciones no gubernamentales y gremiales que apoyan de alguna manera al subsector mueble/madera. De éstas, tres son oficinas de crédito no convencional.

Cuadro 2: Instituciones y organizaciones no gubernamentales de apoyo al subsector madera mueble

Nombre de la institución	Institución presente en la región	Programas y proyectos
Asociación de Dueños de bosque	CECOFOR ADEPROFOCA APROFOS	- Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina. - Mejoramiento sostenible a 250 UFP.
ASDENIC	ASDENIC	- ESPADE
APYME	APYME	- Capacidades agrotransformadoras.
CONAPI	CONAPI	- Capacitación en control de calidad.
FUNDENUSE	FUNDENUSE	- Financiamiento.
ASENFOR	ASENFOR	- Organización.
ACODEP	ACODEP	- Proyecto de Desarrollo a la Microempresa, PRODEM.
CHISPA	CHISPA	- Crédito.
FAMA	FAMA	- Crédito.

Fuente: Investigación de campo (1999).

Asociación de Dueños de Bosque

Esta Asociación está conformada por productores de Jalapa, Dipilto, San Fernando y Santa Clara. En términos generales alberga a 315 miembros y las organizaciones que la conforman son: CECOFOR⁴ (200 miembros) en Jalapa, ADEPROFOCA (35 miembros) en Dipilto y APROFOS (80 miembros) en San Fernando y Santa Clara.

Objetivo y lógica de trabajo

El objetivo central es organizar de manera gremial a los(as) dueños(as) de bosque de las Segovias con el fin de gestionar y coejecutar proyectos que en materia de asesoría, financiamiento y capacitación contribuyan al desarrollo del sector. La organización identifica prioridades, elabora actividades y gestiona financiamiento para proyectos que involucren a sus miembros.

Atención al sector

Esta asociación y en particular ADEPROFOCA y APROFOS sostienen relaciones de enlace en materia de capacitación técnica con PROCAFOR. ADEPROFOCA en el marco del proyecto *Pequeña Industria Forestal para la extracción de Resina y Carbón* recibe capacitación para la obtención de carbón con *Hornos Media Naranja*, que es tecnología brasileña y para la obtención de resina usan la técnica llamada *Espina de Pescado Descendente* que proviene de Honduras donde se han obtenido buenos resultados.

De igual forma, TROPISec resulta ser coejecutor con ADEPROFOCA del proyecto *Pequeña Industria Forestal para la extracción de Resina y Carbón*. APROFOS coejecuta con TROPISec el *Proyecto Mejoramiento Sostenible de 250 UPF*, este último proyecto atiende a más beneficiarios(as) que el número de la organización.

La Asociación de Dueños de Bosque, sostiene relaciones de enlace en el ámbito de cooperación organizacional con la Asociación de Empresas Forestales de Nueva Segovia (ASENFOR) y la Asociación para el Desarrollo Social y Económico de Nicaragua (ASDENIC) en el diseño de la estrategia de desarrollo del sector madera para la región Segoviana, intercambiando para ello datos, propuestas e ideas para la conformación de dicha estrategia.

⁴ CECOFOR es la organización que está continuando el legado de trabajo impulsado por Pie de Monte en Jalapa. Pie de Monte fue un proyecto iniciado a mediados de la década de los ochenta y estuvo orientado a la educación ambiental y proyectos para el uso sostenible de los recursos tierra y bosque, particularmente.

Los miembros de esta organización consideran que la labor de la asociación ha sido efectiva en cuanto a la gestión de proyectos para el sector. En este sentido, estos resultados han sido fruto de la relación de cooperación con otras organizaciones, así como la labor de sus miembros.

Asociación de Empresas Forestales de Nueva Segovia (ASENFOR)

ASENFOR es una organización que aglutina a 30 empresas aserradoras en Nueva Segovia, Estelí y Madriz (19 en Ocotol, 1 en Somoto 10 en Estelí)⁵, lo que implica el 85 por ciento de los aserraderos. Varios empresarios son también dueños de bosque.

Objetivos y lógica de trabajo

El objetivo de ASENFOR es organizar a los(as) empresarios(as) de primera transformación para fortalecer sus capacidades y estrategias empresariales. En función de asambleas de trabajo con sus miembros identifican necesidades y agendas de trabajo para contactar instituciones, fuentes e información para la solución de las mismas.

Atención al sector

ASENFOR sostiene relaciones con la Asociación de Dueños de Bosque, la cual alberga a CECOFOR en Jalapa, APROFOS en San Fernando y Santa Clara, y ADEPROFOCA en Dipilto. Estas organizaciones más ASENFOR conforman la Comisión Departamental Forestal de Nueva Segovia.

También sostiene relaciones de enlace con ASDENIC. Junto a ellos han impulsado asambleas con el fin de encontrar puntos de encuentro de cómo manejar el bosque para impulsar la sostenibilidad.

ASENFOR mantiene contactos de enlace con PROCAFOR en materia de capacitación. Además están discutiendo la estrategia de desarrollo forestal para las Segovias, incluyendo su manejo sostenido, los cambios en la industria primaria y sector mueble. Esta Asociación está presente en la Comisión Nacional Forestal del sector privado (CONAFOR). Para el desarrollo del sector, los elementos clave de discusión y proposición se centran en el desarrollo de incentivos en el área de reforestación para la recuperación de áreas degradadas; facilitación para el manejo adecuado del bosque lo que permitirá que se explote el recurso adecuadamente y se detenga el avance de la frontera agrícola.

⁵ Según datos de ASENFOR, el total de empresas aserradoras en la región de las Segovias es de 35.

Para las mueblerías se propone una mejor utilización del recurso y para que sea exportable se debe impulsar una mejor transformación. No obstante esta parte es débil, partiendo del hecho de que el gremio carpintero no ha sido beligerante en el papel de luchar por sus necesidades y derechos.

ASENFOR está impulsando en Ocotál la creación de una Oficina del Sector Forestal para representar a los que estén organizados, incluyendo a los carpinteros, pero se necesita de su participación y para ello, el primer paso que deben alcanzar es organizarse para definir su fuerza.

El trabajo de coordinación de ASENFOR con INAFOR, PROCAFOR y ASDENIC, se considera que ha facilitado que los empresarios(as) fortalezcan sus capacidades e información sobre el sector, aunque aún existen limitaciones en estos aspectos.

Asociación de Pequeños y Medianos Empresarios (APYME Las Segovias)

APYME es una organización gremial de la pequeña y mediana empresa y adquirió su personería jurídica en 1995. Cuenta con una asamblea de 250 socios y una junta directiva compuesta por 7 personas.

Objetivos y lógica de trabajo

Su incidencia es nacional, pero por limitaciones de recursos financieros y movilización se han limitado a la región de las Segovias. Atiende a los sectores alimentos, comercio, mueble y cuero/calzado en la zona de las Segovias. Su objetivo es apoyar a la pequeña y mediana empresa en la integración de los diferentes eslabones productivos y la comercialización.

Para trabajar con la organización, los empresarios interesados en pertenecer a la organización se pueden contactar con los(as) promotores empresariales y los(as) empresarios(as) miembros para involucrarse en los trabajos y beneficios que se desarrollan a lo interno de la organización. Con este puente se coordinan capacitaciones, aspectos sobre comercialización y financiamiento.

Su área de influencia abarca en Madriz: Yalagüina, Totogalpa, Somoto y San Lucas; en Nueva Segovia: Mozonte y Ocotál y en Estelí: la Sirena, La Libertad, la Montañita, San Juan de Limay, Pueblo Nuevo, Condega y Estelí.

Atención al sector

Desde el punto de vista de APYME para elevar la competitividad del sector es importante integrar los eslabones productivos, desde el dueño de bosque, pasando por el aserrado hasta la elaboración de muebles y otros productos industriales.

En este sentido, APYME reconoce que se deben resolver los problemas de integración de manera sistemática y en este marco organizaron en 1998, el *Primer Encuentro de la Rama Madera*⁶ con participación de dueños de bosque, aserríos, artesanos, carpinteros y de las instituciones que regulan y apoyan la actividad maderera. Los objetivos centrales de este encuentro fueron discutir y buscar propuestas en tres temas: regulación de la producción maderera, tecnología apropiada y fortalecimiento del empresarismo. Uno de los resultados de este encuentro fue la conformación de la Comisión Nacional de la Rama Madera, integrada por APYME, dueños de bosque, aserraderos, carpinteros, Fundación Friderich Ebert y la GTZ, no obstante ha quedado infuncional. Entre las principales causas de esta infuncionalidad, se debe mencionar la poca participación de parte de sus miembros, particularmente de los carpinteros.

APYME cuenta con 12 *promotores empresariales* que atienden las 13 localidades de incidencia, quienes deben hacer una inmensa labor para atender municipios dispersos. En total atienden a 30 talleres de la rama madera/mueble: 12 en Estelí, 10 en Somoto, 5 en Ocotal y 3 en Mozonte.⁷ A los(as) microempresarios(as) se les han brindado capacitaciones en técnicas de ventas, comercialización y servicio al cliente.

APYME recibe apoyo de ASDENIC en el sentido de brindarle recursos financieros para la movilización y equipos con el fin de fortalecer la organización y la autogestión de recursos, así como facilitación de créditos para sus miembros. ASDENIC apoyó a APYME con el alquiler de un *Módulo en el Centro Comercial Managua* durante el año pasado, con el objetivo de promocionar sus productos (1998), no obstante se tuvo que cerrar, por tres razones: poco involucramiento de los carpinteros, limitaciones en su visión empresarial y falta de capital de trabajo. Otro proyecto que tuvo que cerrarse fue el *Banco de Insumos* que surtía de madera seca a los carpinteros. En este caso los carpinteros preferían comprar madera directamente a los aserraderos, aun cuando la diferencia del precio era mínima.

Esta organización está realizando un proyecto de investigación con la Universidad Libre de Amsterdam sobre “Sistematización de experiencias exitosas alcanzadas por el sector de la Micro, Pequeña y Mediana empresa en la región de las Segovias”. Por otro lado están formulando un nuevo proyecto denominado *Parador Turístico*, el cual estará ubicado en el empalme de la carretera hacia Somoto y Ocotal. El objetivo es apoyar a la comercialización de los productos agrícolas, artesanales, vestuarios y muebles que producen los socios.

⁶ APYME organizó el Primer Encuentro Nacional de la Rama Madera en Estelí los días 27 y 28 de agosto de 1998 con la presencia de 90 personas procedentes de más de 50 organizaciones vinculadas al sector. Las organizaciones que apoyaron la realización de esta actividad fueron: INDE/ACODEP/GTZ, Fundación Friedrich Ebert, PYME/Finlandia, TROPISec y PAMIC.

⁷ APYME trabaja con promotores y tiene su oficina central en Estelí.

APYME ha colaborado con la realización de intercambios de experiencias entre los carpinteros de la región y carpinteros que trabajan maderas no tradicionales de los departamentos de León, Matagalpa y la Meseta de los Pueblos. Esta organización tiene una propuesta desde hace cuatro años para crear un parque industrial⁸, con el fin de integrar a los mejores talleres para encontrar y competir en mercados más fuertes, aprovechando la madera en mayores cantidades. Se conoce que la mayoría de la madera que es aserrada en la región, se exporta.

Con TROPISSEC han coejecutado capacitaciones denominadas *Capacidades Agrotransformadoras* que han beneficiado de manera directa a 275 personas. No obstante, este proyecto beneficia a empresarios del sector alimentos. Quizá una propuesta importante es la de ejecutar capacitaciones similares para el subsector madera/muebles con el fin de crear mayor valor agregado a los productos.

Esta organización sostiene relaciones de enlace con ASDENIC y TROPISSEC en aspectos de capacitación, comercialización y financiamiento. Este año (1999) con apoyo de estas organizaciones, celebraron la Feria de Totogalpa, Somoto y Estelí.

La lógica de trabajar en los territorios mediante promotores y la facilitación para préstamos, capacitaciones y comercialización han fortalecido la capacidad numérica de APYME y el interés de los(as) empresarios(as) por integrarse a ella.

Cámara Nacional de la Pequeña y Mediana Empresa (CONAPI)

CONAPI es una organización gremial que cuenta en Estelí con 76 talleres/socios en las diferentes ramas. Tiene un consejo que se compone por los representantes de las ramas: alimento, comercio, mueble y cuero calzado.

Objetivos y lógica de trabajo

El objetivo central de CONAPI es fortalecer a través de la organización gremial a la pequeña y mediana empresa. La organización gestiona y canaliza recursos de otras instituciones hacia el sector. CONAPI cuenta con una promotora en Estelí y una cajera. También los socios de CONAPI se convierten en multiplicadores para atraer a nuevos miembros a la organización. No obstante se debe señalar que muchos socios se han retirado por los retrasos en la capacitación y financiamiento por parte de la organización.

⁸ El estudio de prefactibilidad quedó inconcluso y lo estaba realizando el INCAE. Actualmente APYME está contactando nuevos recursos e instituciones para finalizarlo. La inversión para la instalación de este parque industrial se estima en 80,000 dólares.

Atención al sector

En las oficinas de CONAPI existe una pequeña tienda de muebles, propiedad de uno de sus socios. CONAPI ha apoyado al sector con préstamos. El techo de préstamos es de 5,000 dólares. Se debe advertir que la rama madera/mueble no tiene líneas de crédito ni asistencia técnica desde hace 6 meses a través de CONAPI, por falta de recursos entre otras razones. La asistencia está reducida a las mujeres de la rama textil/vestuario a través de capacitaciones que ha impartido Cenzontle.

Sin embargo, se estima que están por llegar recursos para financiamiento por parte de la Agencia Noruega para el Desarrollo (NORAD) y están gestionando una nueva capacitación sobre normas de calidad, la que será impartida por capacitadores de CONAPI central.

Se debe señalar que los muchos dueños de talleres que eran miembros de CONAPI, han buscado financiamiento en otras fuentes y organizaciones.

A pesar de los nuevos esfuerzos, CONAPI está virtualmente paralizada en términos organizativos, lo que ha afectado las facilidades que en cuanto a capacitación y financiamiento otorgaban a los(as) empresarios(as) del sector madera/mueble. CONAPI no cuenta actualmente con comunicaciones sistemáticas que permitan definir relaciones de enlace con alguna de las organizaciones de apoyo a las PYME.

Asociación para el Desarrollo Social y Económico de Nicaragua (ASDENIC)

ASDENIC es una ONG que recibe apoyo de Finlandia y está integrada por nicaragüenses y tiene su sede en Estelí. Tiene dos campos de acción: el primero se refiere al ámbito productivo y el segundo campo es la capacitación a través de la *Escuela para el Desarrollo* (ESPADE) enfocado al desarrollo de capacidades entre los(as) productores(as). Este programa está dirigido a la parte agropecuaria en la zona rural y en la parte urbana se apoya a la Mediana y Pequeña Empresa en todos sus rubros: comercio, textil vestuario, muebles, entre otros.

El *ESPADE* tiene tres componentes: el primero es la capacitación; el segundo es la asistencia técnica y el tercero es el financiamiento. ASDENIC tiene un programa que se llama *Fondo Revolvente* que atiende a la pequeña y mediana empresa en la parte urbana y al pequeño y mediano productor en la parte rural. Así garantizan capacitación y recursos.

Objetivo y lógica de atención

El objetivo central de la organización es promover el desarrollo sostenible a través de la capacitación y asesoría técnica. La idea es atender a los productores y apoyar a la pequeña y micro empresa en términos de capacitación y financiamiento con

organizaciones ligadas con estos sectores para el mejoramiento de su nivel de vida. El mecanismo de trabajo se centra en la coejecución de proyectos y facilitación de recursos mediante sus programas hacia las organizaciones.

Atención al sector

ASDENIC está atendiendo al sector madera/mueble a través de programas de capacitación a la mueblería en el marco del ESPADE. En este sentido, ha estado capacitando en temas diversos como el uso y manejo de la maquinaria, control de calidad en los productos, diseños de muebles y ventanas, secado de madera y acabado del producto. Actualmente están realizando contactos con la Universidad Agraria (UNA) para asesoramiento en la parte metodológica de dichos cursos.

En el marco del ESPADE están apoyando la Carpintería de Iniciación, la cual es sencilla y cumple con el objetivo de enseñar a la población rural la elaboración de sillas, mesas, camas, entre otros. La Carpintería Avanzada en cambio está dirigida a talleres constituidos⁹. Los cursos son totalmente gratuitos y los requerimientos son sencillos: si un empresario(a) desea participar en el módulo de carpintería avanzada, se pide que tenga un taller, pues se trata de fortalecer los existentes. En este sentido, los talleres son más prácticos que teóricos.

Con la Asociación de Trabajadores del Campo (ATC) se han coordinado capacitaciones a 18 participantes en carpintería básica en Estelí. Con APYME se coordinan los temas de capacitación para carpintería avanzada. De esta manera ASDENIC gira las invitaciones y APYME convoca a los interesados. En cuanto a carpintería avanzada, en Ocotal se está atendiendo a 10 talleres, 5 en Condega, 3 en Somoto y 20 en Estelí. Para cada seminario se otorga dinero para transporte, alojamiento y alimentación, de tal manera que el beneficiario(a) de la capacitación no incurre en ningún gasto. Las capacitaciones duran entre 2 y 4 días en dependencia de su naturaleza.

También ASDENIC realizó un estudio en Managua, para conocer cuáles son los productos de la rama madera/mueble que tienen mayor demanda. En este estudio se encontró que existe cierta preferencia por productos con diseños norteamericanos y europeos. También se encontró una demanda creciente en la construcción, diseños de cocinas, puertas y machimbres. No obstante, muchos empresarios(as) de muebles carecen de tecnología para elaborar esos productos.

⁹ A manera de ejemplo, para el módulo de los acabados ASDENIC contrató los servicios de especialistas provenientes de Sur Color.

En términos organizacionales, sostiene relaciones de enlace con APYME brindándole recursos financieros, medios de movilización y equipos con el fin de fortalecer su organización. En términos de comercialización, ASDENIC apoyó a APYME durante el año pasado con el alquiler de un módulo en el Centro Comercial Managua para la exposición y venta de productos del sector mueble/madera. También ASDENIC está apoyando a APYME para la organización de las Ferias de Artesanías en Totogalpa¹⁰, Somoto y Estelí.

ASDENIC ha establecido relaciones de integración con el Programa Centroamericano Forestal y relaciones de enlace con la Asociación de Dueños de Bosque con el fin de establecer propuestas para que se conforme una oficina de información para el sector, con el fin de promover e informar aspectos para la exportación del producto. También se manejan relaciones de enlace con la Asociación de Empresas Forestales de Nueva Segovia, para impulsar asambleas con los sectores: alcaldías, organizaciones de mujeres, ambientalistas entre otros para discutir cómo se debe manejar el bosque para impulsar la sostenibilidad.

En cuanto a financiamiento, existe una línea de crédito para los talleres, denominado *Fondo Revolvente* y está destinado a créditos a la pequeña y mediana empresa, crédito agropecuario y crédito a la vivienda. Cada rubro tiene su política y comité de crédito.

El fondo para la PYME está compuesto de 95,000 dólares y atiende a la rama de cuero y calzado, textil/vestuario, madera/mueble entre otros. Se cuenta con una cartera de 102 beneficiarios en Estelí, Ocotal y Condega. Antes se hacían préstamos de hasta 5,000 para maquinarias. En cuanto a financiamiento a la rama madera, en Dipilto se ha financiado a 2 talleres, en Totogalpa 3, en Ocotal 15 y en Estelí 28.

Actualmente, los préstamos oscilan entre los 500 a 2,000 dólares a plazo de un año con un interés del 2 por ciento mensual sobre saldos, con el requerimiento de una garantía solidaria, la cual es una prenda que deja como depósito. Puede también ser un documento como la escritura de la vivienda.

El Fondo Revolvente no es una simple oficina de crédito convencional. Las personas que desean financiamiento no necesariamente deben pertenecer a APYME, los interesados pueden recibir crédito, siempre y cuando reciban la capacitación, pues interesa tanto la recuperación del dinero, como la posibilidad de que este dinero genere desarrollo. Los beneficiarios, particularmente los talleres de muebles consideran que el sistema es beneficioso pues además de crédito, reciben capacitación prácticamente gratuita.

¹⁰ Para la feria de Totogalpa, la cual se celebró los días 10, 11 y 12 de septiembre, se apoyó a APYME con 36 módulos, lo que implicó un apoyo de 16,500 dólares. La feria duró 3 días y la participación (según los organizadores) de parte de los empresarios, productores y población fue muy buena.

Hasta la fecha este programa ha tenido tan sólo un caso de no pago. El sector mueble/madera es considerado como buen pagador. De toda la cartera, existe una mora de entre el 2 y 3 por ciento.

El sector de madera/muebles que el programa atiende son principalmente carpinteros y artesanos(as). Actualmente muchos artesanos están reusando las cajitas de puros que se quedaron sin vender y las están ocupando para elaborar artesanías. El Programa está apoyándolos en la comercialización de estos productos.

ASDENIC, como se ha señalado, sostiene relaciones de enlace con la ATC para la capacitación de productores en carpintería básica y con APYME para el financiamiento y capacitación en carpintería avanzada. Han establecido relaciones de enlace con ASENFOR y la Asociación de Dueños de Bosque en aspectos de organización. De esta manera, la relación de coordinación y cooperación y no de imposición de temas y prioridades ha fortalecido su accesibilidad y relaciones mutuas con las organizaciones gremiales y de apoyo al sector maderero.

Fundación para el Desarrollo de Nueva Segovia (FUNDENUSE)

FUNDENUSE es una institución financiera no formal que nació en 1993, auspiciada por PAMIC (ahora INPYME).

Objetivos y lógica de trabajo

Su objetivo es financiar y capacitar a las micro empresas en el sector comercio, servicio, industria, agroindustria y crédito personal. Su nivel de atención es Nueva Segovia, Estelí y Madriz.

Para poder estar sujeto a crédito de parte de FUNDENUSE, se tiene que ser dueño de su propio negocio, debe contar con fiador y garantía prendaria¹¹ para poder trabajar con la institución.

Atención al sector

En sus inicios, FUNDENUSE financiaba a personas que comercializaban con la madera en rollo. Pero en vista de los elementos legales y de riesgo no se siguió financiando a estos comerciantes de madera.

Los préstamos otorgados oscilan entre los 2,000 y 23,500 córdobas al sector. Los créditos para activo fijo son otorgados a un plazo de 18 meses y para capital de trabajo son de 6 meses. El interés es del 3 por ciento sobre saldo más 0.75 por ciento

¹¹ La garantía prendaria debe ser el doble del monto de lo que el cliente pretende prestar. En caso de que el monto sea de 10,000 córdobas a más, se pide la hipoteca de la casa como garantía prendaria.

mensual de deslizamiento. Actualmente están atendiendo 15 talleres de carpintería en Ocotál y sólo 2 en Estelí, pues están iniciando labores en esa ciudad. En términos generales se considera que el sector es buen pagador.

En cuanto asistencia técnica, FUNDENUSE ha enviado a capacitar a dueños de talleres a través del INPYME en procesamiento, acabado y torno. Algunas de las personas que han sido beneficiadas por las capacitaciones al sector consideran que la capacitación otorgada en sí, no es mala, pero sí insuficiente para el desarrollo de mayores habilidades en el sector. FUNDENUSE sostiene cierto nivel de integración con ASENFOR, centradas al nivel de comunicación y las relaciones de enlace con el sector madera/mueble se centran a los préstamos a los clientes dueños de taller.

Fondo de Apoyo a la Micro Empresa (FAMA)

FAMA es una institución financiera no formal y está trabajando desde 1992, fecha en que obtuvieron personería jurídica. Esta institución tiene oficinas en Estelí y Ocotál.

Objetivo y lógica de trabajo

El objetivo es atender a microempresarios que no reciben crédito por parte de la banca formal. Los requerimientos para préstamos son: tener su negocio establecido (mínimo de 6 meses), documentos y facturas en regla, respaldo de garantía (equivalente al 150 por ciento del monto prestado) y un fiador de confianza.

Atención al sector

La oficina de FAMA en Estelí atiende a 15 talleres de carpintería y la oficina de FAMA en Ocotál sólo está atendiendo a un taller de ebanistería y ladrillería en Jalapa con capital de trabajo, lo que implica recursos para pago de mano de obra, luz, compra de madera, etc. De hecho, tienen pocos clientes en la zona debido a que el movimiento de los productos de la rama madera/mueble es reducido en la región. El gerente de FAMA/Ocotál, no quiso profundizar en las causas de por qué sólo están atendiendo a un cliente en Ocotál. No obstante, se puede presumir que una de las razones es el interés sobre saldos, el cual es del 4 por ciento, cuando otras instituciones como FUNDENUSE prestan al 3 por ciento sobre saldos.

Los préstamos de los talleres de carpintería oscilan entre 2,000 y 6,000 córdobas y el interés es del 4 por ciento sobre saldos a un plazo entre 18 meses. FAMA ha impulsado capacitación general en el manejo de contabilidad, atención al cliente y relaciones humanas. Los intereses lo aplican sobre saldos.

FAMA carece de relaciones con las organizaciones de apoyo al sector, así como de relaciones de enlace con el sector de los muebleros, pues la cantidad de talleres que financian es reducida.

Centro de Crédito Humanístico Integral Sistémico para la Microempresa (CHISPA)

CHISPA es una institución financiera no formal y nació en 1991. Tiene una oficina en Estelí desde 1998 y brinda servicios a los sectores de microempresa de comercio, servicios e industria.

Objetivo y lógica de trabajo

El objetivo de CHISPA es brindar servicios en créditos al microempresario. CHISPA cuenta con promotores que buscan nuevos clientes para la institución. Los requerimientos que exigen para que un microempresario pueda recibir crédito son: establecimiento del taller por un período mínimo de 1 año, evaluación del promotor, referencias económicas y capacidad de pago.

Atención al sector

CHISPA atiende a un total de 18 talleres de carpinteros en Estelí. Los préstamos al sector han oscilado entre los 2,500 a 26,000 córdobas. En términos generales el sector es considerado como buen pagador. En el caso de los préstamos a la industria, el interés es del 2 por ciento sobre saldos más deslizamiento. La institución brinda capacitación sobre manejo del crédito y sobre su relación con CHISPA.

Al igual que FAMA, las relaciones con las organizaciones de apoyo es prácticamente inexistente, así como las relaciones de enlace con los empresarios muebleros.

Asociación de Consultores para el Desarrollo de la Mediana, Pequeña y Micro Empresa (ACODEP)

ACODEP es una institución financiera no formal constituida en 1990. Su nivel de atención es nacional y en la región tienen oficinas en Ocotal, Somoto, Estelí, Jalapa y Jícaro. Existen una serie de empresas e instituciones financieras que apoyan la labor de ACODEP, entre las que podemos mencionar al Programa de Promoción Empresarial de la GTZ.

Objetivos y lógica de trabajo

El objetivo central es atender a los microempresarios con el fin de que adquieran mejores niveles de organización y rentabilidad.

Atención al sector

ACODEP cuenta con promotores de crédito quienes imparten charlas informativas a personas interesadas los días lunes, miércoles y viernes. En caso de que los préstamos otorgados sean menores a los 10,000 córdobas (capital de trabajo) exigen una garantía prendaria que debe equivaler al 150 por ciento del monto a prestar con un interés del 2.5 por ciento sobre saldos para ser pagados a un plazo de 12 meses. Si el monto es mayor a los 10,000 córdobas (capital para inversión) se pide una garantía hipotecaria sobre algún inmueble como la vivienda con un interés del 3 por ciento sobre saldos para ser pagados a un plazo de hasta 36 meses. El techo de los préstamos para el sector madera/mueble es de 1,500 dólares y el mínimo es de 500 córdobas, los que son usados para comprar alguna herramienta.

Esta organización atiende al sector madera/mueble a través de financiamientos. No obstante el número de clientes es pequeño (sin datos). Los talleres de carpintería por lo general, realizan préstamos pequeños que oscilan entre 500 y 8,000 córdobas.

Se ha impartido capacitación y asistencia en aspectos de comercialización, la cual se realiza a través del *Programa de Promoción y Desarrollo Empresarial* (PRODEM). PRODEM impulsa otros tipos de capacitación como “Manejando mi Taller” con el fin de que el empresario pueda obtener mejores utilidades mediante la organización y planificación de la empresa.¹²

ACODEP es visitado principalmente por el sector comercio, que por el sector de la industria.

ACODEP sostiene débiles relaciones de integración con otras organizaciones de apoyo al sector madera/mueble, y pocas relaciones de enlace con las organizaciones gremiales y empresarios de este sector, las que están limitadas a financiamientos a algunos carpinteros.

Bancos del Sistema Financiero

En las ciudades de Estelí y Ocotal están ubicados los siguientes Bancos del Sistema Financiero Nacional:

1. Banco Intercontinental, S. A. (INTERBANK).
2. Banco de Crédito Centroamericano (BANCENTRO).
3. Banco Mercantil (BAMER).
4. Banco Nicaragüense de Industria y Comercio (BANIC).
5. Banco de la Producción, S.A. (BANPRO).

¹² En el primer semestre de este año (1999) (enero-marzo), en diversos cursos del PRODEM se ha graduado un total de 79 personas en Estelí y 41 en Somoto.

6. Banco del Café.
7. Banco de la Exportación, S.A. (BANEXPO).
8. Banco de Finanzas (BDF).

Estas instituciones son de carácter formal, reguladas por el sistema financiero nacional y son especializadas en brindar servicios financieros, con un carácter de crédito puro, pues ligan sus servicios con la venta o compra de un bien.

En el caso del Banco Mercantil, presta a un 3 por ciento sobre saldos mensuales, a un plazo de 4 años. Para recibir un préstamo se requiere hipotecar inmuebles (taller, equipo y/o vivienda). Por estas razones muchos dueños de talleres optan por no prestar, o bien prestar y pagar en el menor plazo posible para reducir los intereses. A pesar de lo anterior, una de las ventajas de prestar en la banca formal es que el monto de los préstamos es mayor y con plazos de pago más largos que la banca no formal.

El BDF y el BANIC realizan préstamos a plazos en córdobas de 3 y 4 años con interés del 18 por ciento más deslizamiento. Existen carpinteros afiliados a APYME que han adquirido este financiamiento.

El Fondo Nicaragüense de Inversiones (FNI) a través del apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el presente año (1999) tiene un programa de *Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa* con un fondo de 321 millones de córdobas para inversión fija con plazos de hasta 15 años y períodos de gracia de hasta 4 años y capital operativo con plazos de hasta 2 años y períodos de gracia de hasta 1 año. Para la zona urbana el límite de financiamiento es de 150,000 córdobas y en la zona rural de hasta 300,000 córdobas.

También cuenta con un *Programa a la Pequeña y Mediana Industria* (PYMI) de 700,000 córdobas. Existe también el *Programa de Rehabilitación de Pequeños Productores de Municipios afectados por el Mitch* con un fondo de 100 millones de córdobas destinados a la inversión fija y capital de trabajo de los productores agroindustriales y artesanales del sector rural y el *Programa de Desarrollo de las Ventajas Competitivas PYME no agropecuarias* de 49 millones de córdobas, destinadas a la inversión fija con un plazo máximo de hasta 10 años y capital de trabajo para materia prima, preinversión y asesoría técnica con un plazo máximo de hasta 18 meses con un período de gracia de 3 años.

Mediante el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)/Sistema Financiero y ONG se han definido 4 programas. Uno de ellos es el *Fondo especial de Apoyo a la Micro y Pequeña Industria Centroamericana* el cual tiene un monto de 21 millones de córdobas destinados a la reconversión industrial, inversión fija y capital de trabajo. El segundo es el *Programa de Apoyo a la Micro y Pequeña Empresa* (PROPYME) con un fondo de 35 millones de córdobas destinados a la inversión fija y capital de trabajo. El *Programa de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa* por un monto de 14 millones de córdobas destinados a la inversión fija y capital de trabajo y el *Programa de*

2. El individualismo existente entre los carpinteros, la débil iniciativa para organizarse y la evasión de impuestos debido a que éstos son demasiados altos y muchos.

Después de los debates entre los participantes, uno de los resultados fue la conformación de la Comisión Nacional de la Rama Madera, integrada por APYME, dueños de bosque, aserraderos, carpinteros, Fundación Friderich Ebert y la GTZ, no obstante dicha comisión tan sólo sesionó en tres ocasiones y desde finales del año pasado ha sido infuncional.

- *Los servicios de apoyo como las capacitaciones tienen limitaciones metodológicas y las líneas de crédito no sustentan todas las necesidades.*

Si bien es cierto que las capacitaciones que muchas organizaciones de apoyo al sector las imparten personas con experiencia en el campo, también es cierto que los muebleros necesitan y esperan aprender mejores y mayores habilidades para usarlas en sus talleres.

Además muchas de las capacitaciones son llevadas a cabo fuera de la localidad donde el mueblero está asentado, incurriendo en gastos de transporte y alojamiento que muchas veces no está en condiciones y deseos de afrontar.

En cuanto a las líneas de crédito, en términos generales el mueblero tiende a buscar organizaciones gremiales u oficinas de crédito no convencional por dos razones centrales:

1. Aunque la banca formal ha recibido fondos para el sector de las PYME, ésta no los ha ofertado pues percibe que otros sectores como el comercio puede generarles mayores utilidades en términos financieros.
2. Los montos de los préstamos que realizan los muebleros son pequeños.

Esta situación genera otros problemas como el hecho de que los muebleros deban pagar intereses más altos que los de la banca formal.

4. Conclusiones y propuestas de acción

En términos generales las políticas y proyectos de apoyo por parte de las organizaciones gubernamentales hacia el sector están centradas en dos dimensiones:

- Capacitación en aspectos empresariales, técnicos y de comercialización.
- Financiamiento.

Por otro lado las organizaciones no gubernamentales, apoyan al sector en capacitación, financiamiento y además fortalecimiento organizacional. Estas organizaciones particularmente la Asociación de Dueños de Bosque, ASENFOR, APYME y

ASDENIC han logrado articular y coejecutar proyectos de atención al sector mediante productores y empresarios líderes o bien mediante promotores. Al integrar aspectos organizativos, de comercialización y capacitación abarcan aspectos de importancia estratégica para el sector.

Se deben retomar las experiencias y prácticas institucionales de APYME, ASDENIC y TROPISSEC. En este sentido, TROPISSEC, mediante la modalidad de las OCE ha generado que las organizaciones trabajen más de lleno en sus proyectos, pues al fin y al cabo los proyectos no son creación de TROPISSEC sino de las organizaciones de base, y al exigir una contraparte, brindar asesoría y seguimiento han garantizado sostenibilidad de los proyectos.

Se podrían retomar los mecanismos de atención de ASDENIC, que brinda además de capacitación y financiamiento, fortalecimiento institucional a las organizaciones gremiales de los productores y empresarios. Por su parte se podría retomar el trabajo de APYME, en cuanto a su labor con los promotores empresariales quienes en las diferentes localidades fomentan e inciden en una mayor y mejor participación de los empresarios en los aspectos de capacitación, producción y comercialización.

También se debe señalar que el sistema de crédito de ASDENIC resulta beneficioso, pues su interés es menor que el de la banca no formal y tiene un techo de 2,000 dólares. Lo importante de este sistema es que el financiamiento está acompañado de capacitación. Los sistemas de financiamiento podrían aumentar la cartera en el sector madera/mueble si las organizaciones que lo ofertan propagandizan sus facilidades y requerimientos a través de organizaciones como CONAPI y APYME.

Su modalidad en los talleres es más práctica que teórica, y se desarrollan directamente en las localidades donde están asentados los carpinteros. La institución facilita recursos y transporte para que el carpintero asista a la capacitación, lo que implica un enorme incentivo. Además son los empresarios quienes solicitan a ASDENIC el tipo de capacitación. Si ASDENIC no cuenta con el personal suficientemente capacitado para impartir un determinado módulo, contratan a personal especializado de empresas o instituciones en dependencia del tipo de capacitación.

Este tipo de actividades, ha generado procesos de enlace con productores y empresarios mejores y mayores que los generados por las organizaciones gubernamentales, no obstante este proceso de enlace no es suficiente para impulsar el desarrollo del sector en la región debido a que el grado de integración dentro del grupo de empresarios (cluster), especialmente el de los carpinteros no logra aún garantizar sistemáticamente una relación económica, social y de cooperación entre los demás actores del grupo. El grupo de empresarios (cluster) al tener un proceso de integración cortado al nivel de segunda transformación afecta negativamente el enlace con las organizaciones de apoyo, lo que limita, por supuesto, las perspectivas del desarrollo del sector en la región.

Los niveles de desarrollo en la región aún deben de afrontar una serie de obstáculos. Sólo superándolos pueden ampliar el horizonte para el desarrollo del sector y hacer más prometedoras las perspectivas para el mismo. En este sentido, para fortalecer al sector madera y mejorar los aspectos de capital social ya señalados, se proponen las siguientes acciones:

✓ *Se deberían establecer negociaciones con el gobierno local (y nacional) para impulsar nuevas políticas para el desarrollo al sector en el ámbito del desarrollo local.*

Se podría razonar sobre cómo incluir aspectos como descentralización para otorgar permisos y regulaciones a talleres, productores, aserríos. Para la reconversión tecnológica, se requiere del apoyo institucional del gobierno a través de préstamos blandos que permitan reactivar la parte de primera y segunda. transformación en la rama, con el fin de crear mayor valor agregado al recurso madera.

En este sentido, existen líneas de financiamiento a través de la FNI y la banca formal; entonces CONAPI, APYME y ASDENIC deben proponer al gobierno a través de la Superintendencia de Bancos que la banca formal oferte préstamos a los empresarios, así como mayor propaganda de los mecanismos para acceder a ellos, con el fin de que los sectores interesados los conozcan y hagan uso de los mismos. Las instituciones de la banca no formal como CHISPA, ACODEP y FAMA deben gestionar mayor información para poder acceder a los financiamientos y ofertarlos de esta manera al sector con intereses más bajos.

En términos de reforestación, se pueden aprovechar mejor las 60 horas ecológicas de los estudiantes así como la labor del ejército y de la policía.

Por otro lado se podría impulsar el proyecto del parque industrial propuesto por APYME. Para ello se debe concretizar el estudio de prefactibilidad iniciado por APYME. Para el financiamiento, APYME, CONAPI y ASDENIC pueden solicitar préstamos a sectores del gobierno como INPYME, FNI, gobiernos locales o bien al sector de la banca privada y por supuesto contando con el apoyo de las alcaldías municipales. La conformación de un parque industrial, contando con información y recursos, podría facilitar el establecimiento de contactos internacionales para la exportación de muebles.

Para el impulso de esta iniciativa se debe contar con la participación de una mayor cantidad de muebleros dispuestos a participar y con capacidad productiva y visión empresarial.

Los resultados de un proyecto de esta naturaleza se estarán alcanzando en el mediano plazo, no obstante podrá tener un efecto multiplicador en otros empresarios de la segunda transformación en la región, siempre y cuando los resultados sean positivos.

✓ *Realizar modificaciones a la ley forestal.*

Dentro de los elementos clave se deben retomar aspectos como el desarrollo de incentivos en el área de reforestación para la recuperación de áreas degradadas; facilitación para el manejo adecuado del bosque con el fin de que el productor mire al bosque como productivo.

La actual ley forestal en su mayoría tiene más artículos de carácter sancional que de fomento. La ley debe sancionar, pero también debe estimular. Por eso deberían incorporarse mecanismos de fomento como: subsidios a los insumos destinados al manejo de bosque, difusión de maderas alternativas para el uso de muebles, prioridad en la asistencia técnica y desarrollo de sistemas silvopastoriles, para incentivar al productor y detener el proceso de destrucción del bosque y contribuir al enriquecimiento de las áreas forestales.

De manera paralela, los entrevistados(as) coincidieron en que la ley puede incluir aspectos de fortalecimiento al comercio de la madera, beneficiando mediante incentivos al sector de los dueños de bosques y a las mueblerías principalmente. Para impulsar este proceso debe haber mayor participación de los muebleros a través de CONAPI y APYME, junto a los esfuerzos iniciados por ASENFOR, ASDENIC y la Asociación de Dueños de Bosque.

✓ *Se deben mejorar las condiciones organizacionales de las empresas para obtener préstamos de la banca formal.*

En términos generales, sólo los carpinteros competitivos son los que realizan préstamos a la banca privada. APYME insistió, que es necesario que en el mediano plazo los carpinteros en vez de seguir compitiendo entre sí, reconozcan la necesidad de agruparse (no a la fuerza, sino por reconocimiento de la realidad), definir grupos empresariales y solicitar financiamientos a la banca formal, la cual otorga mayores cantidades en préstamos y en períodos más largos, lo que permite amortizar la inversión realizada.

Incluso este efecto multiplicador podría incidir para exigir madera de primera calidad a los aserraderos, quienes podrían pensar en la necesidad de contar con mejor maquinaria, para la venta de madera aserrada, plywood, entre otros.

Para fortalecer la unión organizacional de la Rama Madera, se deben contemplar una serie de acciones. Uno de los mecanismos que puede permitir su funcionalidad es la delegación de tareas, a partir de la identificación de una nueva agenda de trabajo en función de las regiones y localidades de acción y/o presencia de los participantes. Para ello se requiere que el sector de los carpinteros se organicen como gremio para participar en las actividades. A pesar de que están organizados en APYME, no tienen una organización como gremio.

En este sentido APYME, CONAPI y ASDENIC pueden liderar el proceso de organización demostrando la importancia y beneficios comparativos de la organización, evidenciando las serias limitaciones no sólo de tecnologías y comercialización, sino también de visión empresarial. Para ello se requiere de nuevos encuentros sistemáticos en cada municipio creando comités de base (CB) de los carpinteros, potenciando las relaciones de enlace que APYME, CONAPI y ASDENIC tiene con el sector a través de sus promotores, definiendo problemas y propuestas para conformar una agenda de trabajo, reuniéndose al nivel de la región exclusivamente para definir actividades y responsables, así como las evaluaciones de dichas actividades.

De esta manera, el grupo de carpinteros podrá integrarse con mayor interés en la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Forestal para las Segovias donde está participando ASENFOR y PROCAFOR.

✓ *Difundir las investigaciones y facilidades que ofrecen proyectos en la región, fortalecer la visión empresarial de los muebleros y ampliar las facilidades y ofertas de capacitación para el subsector.*

Se deben potenciar las facilidades que ofrecen proyectos como PROCAFOR y TROPISSEC por medio de la difusión, para que las asociaciones establezcan contactos, estudios y gestiones más eficientes ante otros organismos y puedan conseguir financiamiento. Asimismo, se deben facilitar y propagandizar los estudios que en materia de producción, diseño, organización empresarial y comercialización han realizado institutos como INTECFOR, APYME, NITLAPAN y ASDENIC. Para ello se deben establecer coordinaciones entre CONAPI, APYME, PROCAFOR, ADESO e INTECFOR, definiendo *lugares centros* para la difusión de la información (puede ser PROCAFOR en Ocotlán y ADESO o APYME en Estelí).

También se debe dar continuidad a los contactos que ASDENIC ha realizado con PROCAFOR, para la conformación de una oficina de información que promueva e informe aspectos relacionados a tecnologías, mercados y experiencias en aspectos madereros y muebles tanto a nivel nacional como para la exportación, ampliando la oportunidad de obtener mejores y mayores contratos.

Se debe establecer coordinaciones con organizaciones de apoyo como ASDENIC, ADESO y PROCAFOR, gestionando además recursos en organizaciones de la cooperación internacional (p.ej. GTZ) para la instalación de dicha oficina.

Para ampliar las facilidades y ofertas de capacitación de instituciones y empresas especialistas en capacitaciones técnicas para el sector, se pueden fortalecer los canales y mecanismos de comunicación existentes entre INATEC, TROPISSEC y PROCAFOR junto a otras organizaciones gremiales para estructuras puente de financiamiento a los dueños de talleres y carpinteros de la región para que participen en mayor número en las diversas modalidades de capacitación que brinda INATEC. Este mecanismo puede consistir en que los proyectos gubernamentales tales como PROCAFOR y TROPISSEC, así como organizaciones no gubernamentales como ASDENIC oferten y financien una parte mayoritaria del curso (80 por ciento) a los

carpinteros de la región de las Segovias. La Asociación de Dueños de Bosque, ASENFOR, CONAPI y APYME deberían iniciar este proceso de coordinación con INATEC, ASDENIC y TROPISEC.

También se deben fortalecer, ampliar y propagandizar las capacitaciones como las impulsadas por ASDENIC en aspectos de acabado que fueron realizadas por técnicos de empresas prestigiosas como la Sur Color. En este sentido la metodología de los módulos puede ser revisada por especialistas en visión empresarial (por ejemplo el INCAE) y no por otras instituciones que comparativamente no puedan tener tanto conocimiento y habilidades.

Por otro lado se pueden impulsar capacitaciones sistemáticas de *Carpintero a Carpintero* en el ámbito de la misma región de las segovias, con el fin de que conozcan experiencias exitosas de muebleros en el aspecto organizacional y de producción.

El fortalecimiento de la visión empresarial de los carpinteros se puede alcanzar mediante encuentros sistemáticos con carpinteros de la región o fuera de la misma que transmitan sus conocimientos, habilidades y calidad de servicio adquiridos mediante capacitaciones.

Se deberían también fortalecer los mecanismos de enlace entre las organizaciones y los grupos de empresarios de la región, particularmente con los de segunda transformación. El trabajo de enlace puede potenciarse a través de las organizaciones que atiende el sector como ASDENIC, CONAPI y APYME principalmente con el fin de que este sector pueda contar con un entorno más eficiente.

Bibliografía

- Alemán, Miguel. *El Mercado Financiero Rural de San Juan del Río Coco*, Mimeo, 1999.
- APYME. Primer Encuentro Nacional de la Rama Madera “Hacia una Competitividad Sostenible”.
- Asamblea Nacional. *Reglamento Forestal 45-93*. Mimeo.
- Barahona, Túpac y Parrilli, Mario Davide. Análisis subsectorial en la rama madera/muebles. ADESO/Nitlapán, 1999. (Primer estudio de esta publicación).
- Dirección de Políticas de Fomento PYME. Ministerio de Fomento, Industria y Comercio. *¿Cómo hacer dinero a través de los nuevos esquemas financieros para la pequeña y mediana empresa?*, Mimeo, 1999.
- INEC-BCN-MEDE, *El directorio de los empresarios manufactureros*. Managua, 1996.
- MIPRES. *Decreto de Regulación del Régimen Tributario a la explotación de Maderas Preciosas (75-99)*. La Gaceta Diario Oficial no. 148.
- Parrilli, Mario Davide. *La competitividad de las pequeñas mueblerías en las Segovias*. ADESO/NITLPAN. 1999. Este texto.
- Rodríguez Antonio y Marklund Lars Gurnar. *Recursos Forestales de Nicaragua*, 1990.

Anexos

Lista de dirección de organizaciones

Instituciones gubernamentales

Nombre de la institución	Dirección	Teléfono/fax	Institución presente en la región	Programas y proyectos	Observación
MAGFOR	Ocotal: INAFOR, contiguo al aserradero Jahl Zavala. PROCAFOR, de Profamilia 1 c. al sur. Estelí: Contiguo a Restaurante El Mesón	Ocotal: 073- 22466 Estelí: 071-32778 y 071-32471. Fax: 071-33335 y 071-32672	INAFOR, PROCAFOR	- Manejo sostenible de bosques de coníferas. - Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina.	Benefician a 315 productores directos.
IDR	Estelí: Oficinas TROPISSEC	071-33827 071-33830	TROPISSEC	- Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina. - Mejoramiento sostenible a 250 UPF.	Benefician a 321 UPF.
INATEC	Estelí: INATEC/IN- TECFOR	074-22589/91	INTECFOR	- Gestión empresarial y manejo de viveros.	

Organizaciones no gubernamentales y gremiales

Nombre de la institución	Dirección	Teléfono/ fax	Institución presente en la región	Programas y proyectos	Observación
Asociación de Dueños de Bosque	Sin oficinas.		CECOFOR ADEPROF OCA APROFOS	- Proyecto de pequeña industria forestal para la extracción de resina. - Mejoramiento sostenible a 250 UPF.	Los proyectos los coejecutan con TROPISEC. Para el proyecto de resina reciben capacitación de PROCAFOR. Tienen relación con ASDENIC y ASENFOR.
ASDENIC	Estelí: Lado sur de gasolinera Shell.	071-32468	ASDENIC	ESPADE	Brindan apoyo a APYME. Tienen relación con ASENFOR y la Asociación de Dueños de Bosque.
APYME	Estelí: Pensión Juárez, 3 cuadras al este.	071-36048	APYME	- Capacidades agrotransformadoras	Tienen relaciones con MAGFOR al nivel de INAFOR y PROFOR. Con el IDR las relaciones son con TROPISEC. Tienen relaciones de apoyo con ASDENIC. Ferias para el apoyo a la microempresa.
CONAPI	Estelí: Del parque central 2 c. al este, 1 c. al sur.	071-33345	CONAPI		Están prácticamente sin trabajo gremial.
FUNDENUSE	Ocotol: De la esquina norte de Profamilia, 2 c. al norte, 1 c. al este	073-22329 y 073-22060	FUNDENUSE		Esta es una institución financiera no formal, no regulada, no especializada con créditos atados. *

Nombre de la institución	Dirección	Teléfono/fax	Institución presente en la región	Programas y proyectos	Observación
ASENFOR	Sin oficinas.		ASENFOR		
ACODEP	Ocotal: Del mercado 3 cuadras al sur. Estelí: Esquina de los bancos, 1 c. al sur, media c. al este.	Ocotal: 073-23087 Estelí: 071-35729 y 071-32322	ACODEP	PRODEM	Esta es una institución financiera no formal, no regulada, no especializada con créditos atados.
CHISPA	Estelí: Frente a Soluciones Computarizadas		CHISPA		Esta es una institución financiera no formal, no regulada, no especializada con créditos atados.
FAMA	Ocotal: Contiguo al BANPRO. Estelí: Esquina de los bancos, media cuadra al este.	073-22077	FAMA		Esta es una institución financiera no formal, no regulada, no especializada con créditos atados.

* Para clasificar a las instituciones financieras se tomó como base, la tipología ofrecida por Isabel Dauner para clasificar tanto las instituciones del Sistema Financiero Nacional como las que no lo están, pero que existen en la región y tienen incidencia en el sector madera/mueble. Siguiendo esta muestra se define:

Formal/No formal: para distinguir las organizaciones que tienen algún marco legal o institucional de las entidades que no están controladas por la ley y/o que no tienen ninguna institucionalidad.

Regulado/No regulado: para distinguir aquellas fuentes que se rigen por la legislación bancaria de las que no se rigen por estas mismas leyes.

Especializado/No especializado para distinguir aquellas fuentes que son especializadas en brindar servicios financieros de aquellas fuentes que además de brindar estos servicios, ofrecen otros.

Crédito puro/crédito atado: que distingue aquellas fuentes que ligan los servicios financieros con la venta o la compra de un bien de aquellas fuentes que no ligan el financiamiento a otro tipo de actividades.



Nitlapán

